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-S)

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

Ce dépôt a été enregistré le 27/05/2019 sous le numéro de dépôt 37864



20190378642018

DATE DEPOT : 27/05/2019

N° DE DEPOT : 37864

N° GESTION : 1955B03253

N° SIREN : 552032534

DENOMINATION : DANONE

ADRESSE : 17 boulevard Haussmann 75009 Paris

MILLESIME : 2018

DANONE
Société Anonyme au capital de 171 263 800 euros
Siège Social : 17 Boulevard Haussmann – 75009 Paris
552 032 534 R.C.S. PARIS

Greffe du Tribunal de commerce de Paris
Acte déposé le :
27 MAI 2019
Sous le N° : 37864

EXTRAIT DU PROCÈS-VERBAL
DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE
DU 25 AVRIL 2019

Le jeudi 25 avril 2019 à quatorze heures trente, les Actionnaires se sont réunis en Assemblée Générale Mixte à la Maison de la Mutualité, 24 Rue Saint-Victor, 75005 Paris, sur première convocation du Conseil d'Administration.

Monsieur Emmanuel FABER, en sa qualité de Président du Conseil d'Administration, préside la séance, et procède à la constitution du bureau de l'Assemblée.

[...]

Le bureau, ainsi composé, désigne Monsieur Laurent SACCHI, Secrétaire du Conseil d'Administration, comme Secrétaire de séance pour cette Assemblée.

VOTE DES RÉSOLUTIONS

Troisième résolution
(Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et fixation du dividende à 1,94 euro par action)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes :

- constate que le bénéfice de l'exercice 2018 s'élève à 899 617 675 euros ;
- constate que le report à nouveau créditeur est de 3 217 105 480 euros ;

soit un montant disponible pour l'affectation du résultat qui s'élève à 4 116 723 155 euros ;

- décide d'affecter le bénéfice distribuable ainsi obtenu comme suit :
  - au dividende pour un montant de 1 329 007 088 euros ;
  - au report à nouveau pour un montant de 2 787 716 067 euros.

L'Assemblée Générale décide en conséquence la mise en paiement d'un dividende de 1,94 euro par action.

Le dividende mentionné ci-avant s'entend avant tout prélèvement de nature fiscale et/ou sociale susceptible de s'appliquer à l'actionnaire en fonction de sa situation propre. Le dividende versé

à des personnes physiques domiciliées fiscalement en France est soumis soit à un prélèvement forfaitaire unique sur le dividende brut au taux forfaitaire de 12,8 % (article 200 A du Code général des impôts), soit, sur option, à l'impôt sur le revenu selon le barème progressif après un abattement de 40 % (article 200 A, 2. et 158-3.1° du Code général des impôts). Cette option, globale, est à exercer lors du dépôt de la déclaration de revenus et au plus tard avant la date limite de déclaration. Le dividende est par ailleurs soumis aux prélèvements sociaux au taux de 17,2 %.

Le dividende à distribuer sera détaché de l'action le 7 mai 2019 et sera mis en paiement le 9 mai 2019.

L'Assemblée Générale décide que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-210 du Code de commerce, le montant du dividende correspondant aux actions que la Société viendrait à détenir lors de la mise en paiement sera affecté au compte « report à nouveau ».

Il est rappelé, conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Exercice	**Nombre d'actions**	**Dividende distribué par action** [(a)] *(en euros)*
2015	654 951 200	**1,60**
2016	655 892 000	1,70 [(b)]
2017	670 710 400	1,90 [(b)]

(a) Dividende éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158-3.2° du Code général des impôts.

(b) L'Assemblée Générale a conféré à chaque actionnaire de la Société l'option de recevoir le paiement du dividende soit en numéraire, soit en actions.

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée à la majorité.

Extrait certifié conforme

Emmanuel FABER
Président-Directeur Général

PricewaterhouseCoopers Audit

ERNST & YOUNG Audit

Exemplaire Greffe

Danone

Exercice clos le 31 décembre 2018

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

PricewaterhouseCoopers Audit

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

ERNST & YOUNG Audit

Tour First
TSA 14444
92037 Paris-La Défense cedex
S.A.S. à capital variable
344 366 315 R.C.S. Nanterre

Danone

Exercice clos le 31 décembre 2018

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

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 annuels de la société DANONE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, 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 2018 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 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.

Evaluation des titres de participation

Risque identifié	Notre réponse
Au 31 décembre 2018, les titres de participation s'élèvent à 28 562 millions d'euros en valeur nette pour un total bilan de 34 275 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 du poste 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 constituait 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 aux comptes annuels.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

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 sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

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 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 2018, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la vingt-septième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la troisième 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 au comité d'audit un rapport 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 1er mars 2019

Les Commissaires aux Comptes

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

4.2 Comptes individuels de la société mère Danone SA

Comptes individuels de Danone SA

Compte de résultat

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	Notes	2017	2018
Chiffre d'affaires net		609	666
Autres produits		59	45
Total des produits d'exploitation	3	**668**	**711**
Frais de personnel	4	(317)	(287)
Autres charges d'exploitation	5	(524)	(486)
Total des charges d'exploitation		**(841)**	**(773)**
Résultat d'exploitation		**(173)**	**(62)**
Produits de participation		223	901
Intérêts sur prêts et créances et produits assimilés		229	254
Intérêts sur emprunts et charges assimilées		(279)	(293)
Autres charges et produits financiers		88	(1)
Résultat financier	6	**261**	**861**
Résultat courant avant impôt		**88**	**799**
Résultat exceptionnel	7	**(12)**	**(4)**
Impôts sur les bénéfices	8	100	104
Résultat de l'exercice		176	899

Bilan

Actif

				Au 31 décembre	
		2017			2018
(en millions d'euros)	Notes	Montants nets	Montants bruts	Amortissements et provisions	Montants nets
Immobilisations incorporelles		48	135	(80)	55
Immobilisations corporelles		17	36	(21)	15
Titres de participation		28 121	28 644	(82)	28 562
Autres immobilisations financières		5 973	4 982	-	4 982
Immobilisations financières	9	34 094	33 626	(82)	33 544
Actif immobilisé		**34 159**	**33 797**	**(183)**	**33 614**
Prêts et créances court terme	10	371	243	(1)	242
Valeurs mobilières de placement	11	81	59	-	59
Disponibilités		-	-	-	-
Actif circulant		452	**302**	**(1)**	**301**
Comptes de régularisation		813	360	-	360
Total de l'actif		35 424	34 459	(184)	34 275

Passif

			Au 31 décembre
(en millions d'euros)	Notes	2017	2018
Capital		168	171
Primes d'émission, de fusion, d'apport		4 787	5 602
Écarts de réévaluation		4	4
Réserves		3 781	3 790
Report à nouveau		4 263	3 217
Résultat de l'exercice		176	899
Provisions réglementées		2	1
Capitaux propres	**12**	**13 181**	**13 684**
Autres Fonds Propres	14	1 250	1 250
Provisions pour risques et charges	13	66	52
Emprunts obligataires	14	17 395	15 741
Autres dettes financières	14	719	717
Autres dettes	15	2 061	2 521
Comptes de régularisation		752	310
Total du passif		35 424	34 275

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 2018 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration de Danone le 18 février 2019 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 25 avril 2019. 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.

Note 1. Principes comptables

Les comptes de la Société sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises et aux pratiques comptables généralement admises. Le nouveau règlement ANC 2018-01 du 20 avril 2018 modifiant le règlement ANC 2014-03 relatif au plan comptable général est sans incidence significative sur les comptes de la Société.

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 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. 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.

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 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.

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 du montant de cette différence est enregistrée en provision pour dépréciation. 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 leur 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.

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

- Une société indirecte a remboursé partiellement son prêt long terme envers Danone SA pour un montant de 1 milliard de dollars ;
- L'Assemblée Générale, réunie le 26 avril 2018 à Paris a approuvé le dividende proposé au titre de l'exercice 2017, soit 1,90 euro par action, et a décidé que chaque actionnaire pourrait choisir de recevoir le paiement du dividende en numéraire ou en actions DANONE. 61,5 % 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 429 millions d'euros ;
- La Société a reçu 606 millions d'euros de dividendes suite à la cession d'une partie des titres détenus indirectement dans la société Yakult ;
- Danone a procédé à la recapitalisation de certaines de ses filiales pour un montant de 441 millions d'euros.

Note 3. Produits d'exploitation

Le chiffre d'affaires net est principalement constitué de refacturations à ses filiales, directes et indirectes, des services rendus par la Société pour leur compte. Il s'élève à 666 millions d'euros en 2018 (609 millions d'euros en 2017).

Les Autres produits d'exploitation s'élèvent à 45 millions d'euros (59 millions d'euros en 2017) et comprennent principalement une reprise de provision pour risques et charges concernant les couvertures de plans d'actions sous conditions de performance détenues par la Société, ainsi qu'un remboursement de produits d'assurance.

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 eux plans 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)	**2017**	2018
Rémunérations versées aux dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif [a]	11	9
Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'Administration non dirigeants [b]	1	1
Total	12	10

(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 486 millions d'euros en 2018 (524 millions d'euros en 2017).

Note 6. Résultat financier

Le Résultat financier représente un produit de 861 millions d'euros en 2018 (261 millions d'euros en 2017).

Produits de participation

Les Produits de participation comprennent les dividendes reçus des participations de la Société. En 2018, ces dividendes s'élèvent à 901 millions d'euros (223 millions d'euros en 2017). En 2018, la Société a reçu 606 millions d'euros de dividendes suite à la cession d'une partie des titres détenus indirectement dans la société Yakult.

Intérêts sur prêts et créances et produits assimilés

En 2018, les intérêts sur prêts et créances et produits assimilés comprennent les intérêts reçus des prêts et créances accordés à la société Danone North America PBC (anciennement Danone Wave) pour 181 millions d'euros, aux sociétés Zjwiec Zdroj et Danone Pologne pour 7 millions d'euros, à la société PLF Est Europe pour 2 millions d'euros, les intérêts sur *cross-currency swap* pour 45 millions d'euros et les intérêts sur swap de taux pour 19 millions d'euros.

Intérêts sur emprunts et charges assimilées

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	2017	2018
Emprunts obligataires [(a)]	263	288
Compte-courant auprès de Danone Finance International [(a)]	7	9
Emprunt à court terme auprès de filiales indirectes [(a)]	13	0
Titres de créance à court terme [(a)]	(4)	(4)
Total	279	293

(a) Intérêts payés et courus au titre de l'exercice.

Autres charges et produits financiers

Les Autres charges et produits financiers représentent une charge de 1 million d'euros en 2018 (contre un produit de 88 millions d'euros en 2017). La diminution par rapport à 2017 provient principalement du gain de change de 74 millions d'euros dégagé par le débouclage des instruments de couverture lié à l'acquisition de The WhiteWave Foods Company en 2017.

Note 7. Résultat exceptionnel

Le Résultat exceptionnel de l'exercice 2018 représente une charge de 4 millions d'euros. Il comprend principalement des reprises et dotations de provisions ainsi qu'une charge en lien avec l'opération Green Friday. Le Résultat exceptionnel de l'exercice 2017, qui représentait une charge de 12 millions d'euros, comprenait principalement des charges liées à l'organisation de Danone et de ses filiales directes et indirectes.

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 2018

Au 31 décembre 2018

BLEDINA	FERMINVEST
COMPAGNIE GERVAIS DANONE	HELDINVEST 9
DAN INVESTMENTS	HELDINVEST 11
DANOBUREAU	HELDINVEST 12
DANONE (a)	HOLDING INTERNATIONALE DE BOISSONS
DANONE BABY AND MEDICAL HOLDING	LES PRÉS RIENT BIO
DANONE CORPORATE FINANCE SERVICES	NUTRICIA NUTRITION CLINIQUE SAS
DANONE DAIRY ASIA	PRODUITS LAITIERS FRAIS ESPAGNE
DANONE FINANCE INTERNATIONAL	PRODUITS LAITIERS FRAIS EST EUROPE
DANONE MANIFESTO VENTURE EUROPE	PRODUITS LAITIERS FRAIS SUD EUROPE
DANONE NUTRICIA AFRICA & OVERSEAS	SOCIÉTÉ ANONYME DES EAUX MINÉRALES D'ÉVIAN
DANONE PRODUITS FRAIS FRANCE	SOCIÉTÉ DES EAUX DE VOLVIC
DANONE RESEARCH	

(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 2018 provient principalement de cette économie.

À la clôture de l'exercice 2018, le groupe intégré a réalisé un résultat fiscal bénéficiaire. Au 31 décembre 2018, le montant des pertes fiscales reportables accumulées au sein du groupe fiscal intégré en France s'élève à 935 millions d'euros (995 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Autres informations

La Société, et ce conformément aux dispositions de l'article 39.4 du Code général des impôts, a réintégré un montant de 0,4 million d'euros dans le résultat imposable de l'exercice 2018 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 2018.

Enfin, au 31 décembre 2018, 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 58 millions d'euros, soit une économie d'impôt potentielle de 20 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 2017	Mouvements de la période			Au 31 décembre 2018
		Augmentation [a]	Diminution [b]	Reclassement, conversion	
Montants bruts					
Titres de participation	28 203	441			28 644
Prêts et créances à long terme	4 387		(1 175)	184	3 396
Actions propres DANONE [c]	1 578				1 578
Autres	7				7
Autres immobilisations financières	5 973	-	(1 175)	184	4 981
Total	**34 176**	**441**	**(1 175)**	**184**	**33 625**
Provisions [d]	(82)		-		(82)
Montants nets	**34 094**	**441**	**(1 175)**	**184**	**33 543**

(a) Voir Note 2 des Comptes individuels de la société mère Danone.

(b) Remboursement partiel du prêt long terme d'une société indirecte envers Danone pour 1 milliard de dollars. Voir Note 2 des Comptes individuels de la société mère Danone.

(c) Part des actions propres DANONE comptabilisée en Immobilisations financières (voir Note 1 des Comptes individuels de la société mère Danone).

(d) Comprennent principalement des dépréciations de Titres de participation.

Titres de participation

Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille au 31 décembre 2018

(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 [b]	Bénéfices (pertes) du dernier exercice [b]	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	138	100%	8 875 000	179	179	-	-	(3)	-
COMPAGNIE GERVAIS DANONE	10 125	530	100%	401 790 775	9 755	9 755	-	-	234	-
DANONE BABY AND MEDICAL HOLDING	13 619	220	100%	13 618 704 074	13 615	13 615	-	-	52	52
DAN INVESTMENTS	82	(8)	100%	4 100 000	82	76	-	-	4	-
HOLDING INTERNATIONALE DE BOISSONS	324	876	100%	161 768 722	1 116	1 116	-	-	59	-
Participations étrangères										
DANONE SINGAPORE HOLDINGS PTE LTD	159	(79)	61%	173 937 816	118	118	-	-	108	66
FPS DANONE COMMUNITIES	-	11	64%	14 392	8	8	-	-	-	-
DANONE ASIA PTE LTD	1 394	(448)	88%	2 288 111 264	1 263	1 263	-	-	669	759
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	868	23%	21 988	400	400	-	294	28	6
DANONE FINANCE INTERNATIONAL	965	4 971	33%	4 034 154	2 012	2 004	2 000	-	47	19
Total					28 644	28 562				

(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.

Note 10. Prêts et créances court terme

Cette rubrique comprend des créances accordées par la Société d'une maturité inférieure à un an pour un montant de 242 millions d'euros au 31 décembre 2018, dont des créances d'impôts pour 73 millions d'euros (116 millions d'euros au 31 décembre 2017), des créances clients pour 68 millions d'euros (125 millions d'euros au 31 décembre 2017) et d'autres créances diverses pour 101 millions d'euros.

Note 11. Valeurs mobilières de placement

Valeur nette comptable et variation de la période

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017	Mouvements de la période				Au 31 décembre 2018
		Augmentation	Diminution (levée)	Réaffectation	Reclassement	
Actions DANONE en couverture des plans d'actions sous conditions de performance [a]	68		(22)			46
Placement court terme	–					–
SICAV Danone Communities [b]	13					13
Total	81	–	–	–	–	13

(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.

Note 12. Capitaux propres

Valeur nette comptable et variation de la période

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017		Mouvements de la période			Au 31 décembre 2018
	Avant répartition	Après répartition [b]	Résultat	Réduction de Capital	Augmentation de capital [c]	Avant répartition
Capital social	168	168	-		4	171
En nombre d'actions [a]	*670 710 400*	*670 710 400*	-		*14 344 800*	*685 055 200*
Primes d'émission, de fusion, d'apport	4 787	4 787	-		815	5 602
Réserve légale	16	25	-			25
Autres réserves	3 769	3 769	-			3 769
Report à nouveau	4 263	3 217	-			3 217
Résultat de l'exercice	176	-	899			899
Provisions réglementées	2	2	(1)	-	-	1
Total	13 182	11 968	898	-	819	13 684

(a) Actions ordinaires d'une valeur nominale de 0,25 euro.

(b) Suite à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 26 avril 2018, le montant disponible pour l'affectation du résultat relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2017 a été affecté au dividende pour 1 274 millions d'euros et en report à nouveau pour le solde.

(c) Émission réalisée le 31 mai 2018 dans le cadre du paiement du dividende en actions pour 3,4 millions d'euros et le 12 juin 2018 dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise pour 0,2 million d'euro. Les primes d'émission associées à ces deux opérations s'élèvent à 815 millions d'euros.

Note 13. Provisions pour risques et charges

Valeur nette comptable et variation de la période

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017	Mouvements de la période			Au 31 décembre 2018
		Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	
Provisions au titre de plans d'actions sous conditions de performance [a]	44	16	(21)	-	39
Autres provisions	22	6	(12)	(3)	13
Total	66	22	(33)	(3)	52

(a) Provisions au titre 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)	2017	2018
Nominal	17 331	15 671
Intérêts courus	64	70
Total	17 395	15 741

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 2018

		Exercice clos le 31 décembre 2018	
(en millions de devises)	Devise	Nominal	Échéance
Nouveaux financements			
Social bond	EUR	300	2025
Remboursements			
Emprunt obligataire euro	EUR	750	2018
Emprunt obligataire euro	EUR	1 350	2018
Placement privé yen	JPY	7 500	2018

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 2017	Nouveaux emprunts	Remboursement	Variation des intérêts	Réévaluation	Au 31 décembre 2018
Part à taux fixe						
Emprunts obligataires	15 281	300	(807)		197	14 971
Intérêts courus obligataires	64			6		70
Part à taux variable						
Emprunts obligataires	2 050		(1 350)			700
Intérêts courus obligataires	-					-
Total	17 395	300	(2 157)	6	197	15 741

Répartition en devises avec intérêts courus à la clôture

			Au 31 décembre 2018	
(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	10 070	10 070	10 070	10 070
Dollar U.S.	6 350	5 719	5 485	5 485
Emprunts maintenus en devises				
Yen	24 500	186	186	186
Total		15 975	15 741	15 741

Portefeuille des *cross-currency swaps* couvrant certains emprunts obligataires en devises

	Au 31 décembre 2018	
(en millions d'euros sauf Nominal en devises en millions de devises)	Nominal en devises	Valeur historique en euros
Euro - Dollar U.S.	3 350	2 931
Euro - Yen	24 500	186
Total		3 117

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 2017	Nouveaux emprunts	Remboursement	Variation des intérêts	Réévaluation	Au 31 décembre 2018
Part à taux fixe						
Emprunt souscrit auprès de Danone Finance International	-					-
Part à taux variable						
Titres de créance à court terme [a]	719		(2)			717
Emprunt à court terme souscrit auprès de filiales						-
Autres	-					
Total	719		(2)	-	-	717

(a) Mouvements nets.

Échéances des Emprunts obligataires et des Autres dettes financières

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	2017	2018
Échéance à moins d'un an	2 939	2 635
Échéance entre 1 et 5 ans	9 132	9 427
Échéance au-delà de 5 ans	6 017	4 396
Total	18 088	16 458

Note 15. Autres dettes

Composition des Autres dettes

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	2017	2018
Dettes de la Société vis-à-vis de certaines de ses filiales et participations	1 602	2 133
Dettes fournisseurs	17	27
Écart de conversion passif	-	-
Charges à payer	442	360
Total	2 061	2 521

Composition des Charges à payer

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	2017	2018
Prestations de services	196	167
Personnel	2	1
Charges sociales	128	135
Dettes fiscales	5	5
Dettes financières	111	53
Total	442	360

Note 16. Dette nette

Composition de la dette nette

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	2017	2018
Emprunts obligataires	17 395	15 741
Autres dettes financières	719	717
Dettes de la Société vis-à-vis de certaines de ses filieles et participations [(a)]	1 602	2 133
Total Dette	19 716	18 591
Créances de la Société vis-à-vis de certaines de ses filiales et participations [(b)]		
Valeurs mobilières de placement	81	59
Disponibilités		-
Total Trésorerie	81	59
Total Dette Nette	19 635	18 532

(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.

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)	**2017**	**2018**
Compléments de retraites garanties [a]		
Engagements bruts	581	548
Engagements nets des actifs de couverture	382	356

(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)	**2017**	**2018**
Engagements bruts	481	449
Engagements nets des actifs de couverture	316	291

La baisse des engagements nets des actifs de couverture de 25 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)	**2017**	**2018**
Taux d'actualisation	1,8%	2,2%
Taux de rendement attendu des actifs	1,8%	2,2%
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)	**2017**	**2018**
Compléments de retraites garanties [a]		
Engagements bruts	23	36

(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 18 février 2019.

Note 18. Engagements hors-bilan

Principaux engagements donnés directement et indirectement par la Société

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	2017	2018
Options de vente dans des participations directes et indirectes de la Société auprès de	607	508
Avantages postérieurs à l'emploi [b]	382	356
Loyers	65	56
Prestations de services	157	86
Instruments dérivés [c]	2 079	3 117
Cautions [d]	2 000	2 000
Garanties	14	16
Total	5 304	6 139

(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) 3 117 millions d'euros correspondant au montant nominal des Cross-currency swaps.

(d) La Société s'est portée caution solidaire de Danone Finance International.

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 milliards d'euros au 31 décembre 2018.

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)		2017		2018
Cadres	715	82%	730	82%
Agents de maîtrise et techniciens	117	13%	116	13%
Employés	37	4%	42	5%
Total	869	100%	888	100%

Note 20. Transactions avec les parties liées

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

Les transactions avec les entreprises associées se font généralement aux conditions du marché. Elles concement principalement des managements fees payés à Danone, des prestations et des financements.

Les rémunérations versées aux membres du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration sont mentionnées dans la note 4 de ce chapitre. Les engagements au titre du régime de retraite et relatifs aux mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif sont mentionnés dans la note 17 de ce chapitre.

Note 21. Récapitulatif des actions détenues en portefeuille

Titres des filiales et participations

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2017**	**2018**
Montants bruts	28 203	28 644
Provisions pour dépréciations	(82)	(82)
Valeur nette comptable	**28 121**	**28 562**

Actions propres DANONE

	Au 31 décembre			
	2017		**2018**	
(en millions d'euros, sauf nombre d'actions)	**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]	1 757 632	68	1 232 625	46
Total	**32 526 992**	**1 646**	**32 001 985**	**1 624**

(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

	2014	2015	2016	2017	2018
Capital en fin d'exercice					
Capital social (en euros)	160 948 000	163 737 800	163 973 000	167 677 600	171 263 800
Nombre d'actions émises	643 792 000	654 951 200	655 892 000	670 710 400	685 055 200
Opérations et résultats de l'exercice					
(en millions d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	474	492	648	609	666
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	482	2 070	1 318	105	820
Impôt sur les bénéfices [(a)]	76	111	59	100	104
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	541	2 217	1 347	176	899
Montant des bénéfices distribués [(b)]	915	995	1 115	1 274	1 329
Résultats par action					
(en euros par action)					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,85	3,33	2,10	0,32	1,35
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	0,84	3,38	2,05	0,26	1,31
Dividende par action	1,50	1,60	1,70	1,90	1,94
Personnel					
Effectif moyen des salariés pendant l'exercice	725	798	844	869	888
Montant de la masse salariale (en millions d'euros)	159	180	160	207	193
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux [(c)] (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) (en millions d'euros)	71	77	90	115	94

(a) Produit (charge).

(b) Montant relatif à l'exercice 2018 estimé au 31 décembre 2018 sur la base du nombre d'actions propres détenues à cette date par la Société. Le dividende 2017 correspond au montant réellement versé au cours de l'exercice 2018.

(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 2018 (arrêtés par le Conseil d'Administration le 18 février 2019).

DANONE

SOCIÉTÉ ANONYME AU CAPITAL DE 171 263 800 EUROS

SIÈGE SOCIAL : 17, BOULEVARD HAUSSMANN, 75009 PARIS

RCS PARIS 552 032 534

Certifié Conforme
Mr. E. FABER
Président Directeur Général

2018

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 13 mars 2019, 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



"Je suis fier des résultats obtenus par les équipes de Danone en 2018. Notre entreprise gagne chaque jour en agilité. Nous améliorons en permanence nos manières de travailler, pour être plus efficaces et nous adapter à un monde en perpétuelle évolution. La Nutrition Spécialisée, les Eaux et nos marques de produits d'origine végétale issues de WhiteWave ont continué à afficher une croissance forte malgré un environnement très volatil, tandis que notre activité européenne Produits laitiers et d'origine végétale a accompli des progrès encourageants et s'est stabilisée au 4e trimestre l'année dernière. Cela n'aurait pas été possible sans la réinvention de la marque *Activia*, ce qui démontre qu'une marque mondiale peut redevenir pertinente après des années de déclin, à condition d'avoir le courage de changer radicalement de paradigme.

Je voudrais remercier nos équipes qui ont démontré l'année dernière leur capacité à atteindre notre objectif à court terme tout en progressant bien vers nos engagements 2020 et en préparant le futur, ce qui est impératif pour les entreprises comme la nôtre qui nourrissent vraiment l'ambition d'être un véritable acteur et une force vive de la révolution de l'alimentation, avec toutes celles et ceux qui la mènent autour du monde."

Emmanuel FABER, Président-Directeur Général de Danone

+2,9 % (a)
24,7 Mds €
CHIFFRE D'AFFAIRES
+3,6 % hors effet du boycott au Maroc

+51 pb (a)
14,45 %
MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE
+58 pb hors effet du boycott au Maroc

+7,1 % (b)
2,2 Mds €
FREE CASH FLOW

89 % (d)
DES VOLUMES VENDUS ADAPTÉS À UNE CONSOMMATION QUOTIDIENNE

A
NOTE DU CDP CLIMATE CHANGE

~30 %
DU CHIFFRE D'AFFAIRES COUVERT PAR LA CERTIFICATION B CORP™

50 % (e)
DE FEMMES DANS LES FONCTIONS DE MANAGEMENT

(a) En données comparables New Danone.
(b) En données publiées.
(c) Hors effet de la Transaction Yakult et hors effet IAS 29.
(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 (hors WhiteWave). Sur la base des recommandations officielles en matière de santé publique, ces catégories sont d'une façon générale adaptées à une consommation quotidienne.
(e) Proportion de femmes salariées de Danone managers, directrices ou dirigeantes.



	PRODUITS LAITIERS ET D'ORIGINE VÉGÉTALE INTERNATIONAL	PRODUITS LAITIERS ET D'ORIGINE VÉGÉTALE NORAM	NUTRITION SPÉCIALISÉE	EAUX
Chiffre d'affaires 2018	8,0 Mds€ +0,1 % (a)	5,0 Mds€ +1,5 % (a)	7,1 Mds€ +5,9 % (a)	4,5 Mds€ +5,3 % (a)
Marge opérationnelle courante 2018	9,06 % +29 pb (a)	11,71 % +25 pb (a)	24,77 % +139 pb (a)	10,79 % -82 pb (a)

INFORMATIONS FINANCIÈRES CLÉS

En millions d'euros sauf mention contraire	2017	2018	Variation en données publiées	Variation en données comparables New Danone (f)
Chiffre d'affaires	**24 812**	**24 651**	**-0,7%**	**+2,9%**
Résultat opérationnel courant (f)	**3 537**	**3 562**	**+0,7%**	**+6,7%**
Marge opérationnelle courante (f)	***14,26%***	***14,45%***	***+20 pb***	***+ 51 pb***
Produits et charges opérationnels non courants	192	(821)	(1 013)	
Résultat opérationnel	3 729	2 741	-26,5%	
Marge opérationnelle	*15,03%*	*11,12%*	*-391 pb*	
Résultat net courant – Part du Groupe (f)	**2 186**	**2 304**	**+5,4%**	
Résultat net non courant – Part du Groupe	263	46	(217)	
Résultat net – Part du Groupe	2 449	2 349	-4,1%	
BNPA courant (f)	**3,48**	**3,56**	**+2,2%**	
BNPA (en €)	3,90	3,63	-7,0%	
Free cash flow (f)	**2 083**	**2 232**	**+7,1%**	
Trésorerie provenant de l'exploitation	2 958	3 111	+5,2%	

(f) Indicateur non défini par les normes IFRS, voir définition au paragraphe 3.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS.*

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

Sauf mention contraire, tous les montants indiqués dans le présent Document de Référence sont (i) exprimés en euros et (ii) sont indiqués en millions à des fins de commodité. Ces montants peuvent avoir été arrondis. Des différences liées aux arrondis peuvent exister, y compris pour les pourcentages.

Les informations financières présentées à la section *Chiffres clés* sont extraites du paragraphe *3 Activités de Danone en 2018 et perspectives 2019* et des comptes consolidés de Danone de l'exercice 2018 préparés conformément aux normes IFRS.

Les comptes consolidés de l'exercice 2018 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 ;*
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 2018 ;
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 tierces fournies notamment par les sociétés 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 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 ;
Valeur des GPS	Toutes les références à la valeur des GPS 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 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 ;

- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017 figurant aux pages 74 à 136 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 12 mars 2018 sous le numéro de dépôt D.18-0116 ;
- les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017 figurant aux pages 137 à 156 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 12 mars 2018 ;
- 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 2017 figurant aux pages 2 à 3 et 48 à 65 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 12 mars 2018.

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 13 mars 2019

"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 et qu'il décrit les 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

La vision d'entreprise "One Planet. One Health" 14

Objectifs Danone 2030 14

2.4 DESCRIPTION ET STRATÉGIE DES PÔLES 16

Produits laitiers et d'origine végétale (EDP) : EDP Noram et EDP International 16

Nutrition Spécialisée 17

Eaux 18

2.5 AUTRES ÉLÉMENTS DE L'ACTIVITÉ ET DE L'ORGANISATION DE DANONE 18

Distribution 18

Concurrence 19

Recherche et innovation 20

Sites de production 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 2018 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 37

2.8 CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES 38

Organisation générale du contrôle interne 38

Processus global de contrôle interne et de gestion des risques de Danone 39

Processus de contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable de Danone 41


2
APERÇU DES ACTIVITÉS
FACTEURS 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 et des eaux minérales.

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

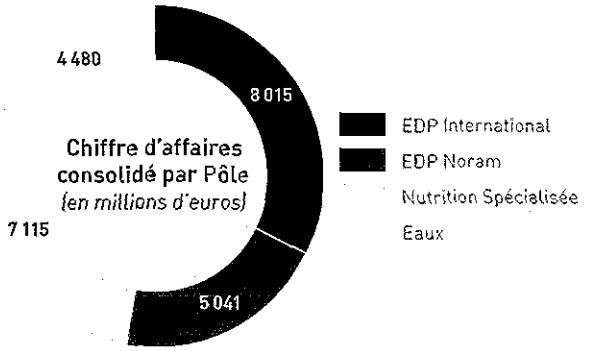
2014 a constitué une année charnière pour Danone, avec le lancement d'un plan de transformation, dont l'ambition est de générer une croissance forte, rentable et durable. Afin de renforcer l'impact économique et social de l'Entreprise, Danone a également créé son Manifesto, manifeste qui exprime les 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 est structuré autour des quatre Pôles suivants (voir définitions paragraphe 1 *Présentation de l'émetteur et informations sur le Document de Référence*) :

- le Pôle EDP International (33 % du Chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2018) ;
- le Pôle EDP Noram (20 % du Chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2018) ;
- le Pôle Nutrition Spécialisée (29 % du Chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2018) qui regroupe le Métier Nutrition Infantile et le Métier Nutrition Médicale ;
- le Pôle Eaux (18 % du Chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2018).



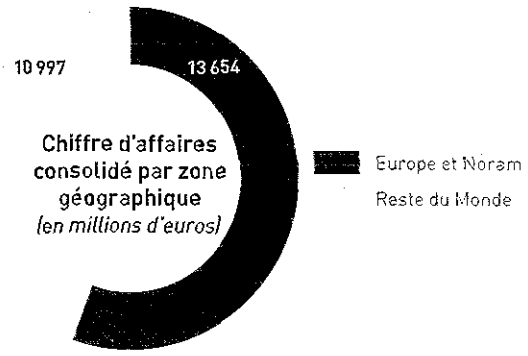
Danone bénéficie, en valeur, des positions de *leader* suivantes (sur les catégories et marchés pertinents) :

- 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

L'organisation de Danone est structurée autour des deux zones géographiques suivantes :

- la zone géographique Europe et Noram qui représente 55 % du Chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2018, 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 45 % du Chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2018 :
  - 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 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)	**2017 Retraité**	**2018**
États-Unis	18 %	20 %
Chine	7 %	9 %
France	9 %	9 %
Russie	7 %	6 %
Indonésie	5 %	5 %
Royaume-Uni	5 %	5 %
Mexique	4 %	4 %
Espagne	4 %	4 %
Allemagne	4 %	3 %
Brésil	4 %	3 %

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 2018, les dix premiers clients mondiaux de Danone (dont cinq d'entre eux sont d'origine française) ont représenté environ 20 % de son chiffre d'affaires consolidé ; les cinq premiers clients ont représenté environ 13 % de son chiffre d'affaires consolidé.

2.3 AXES STRATÉGIQUES

LA VISION D'ENTREPRISE "ONE PLANET. ONE HEALTH"

Lancée en 2017, la vision d'entreprise "One Planet. One Health" reflète la conviction que la santé des hommes et la préservation de la planète sont interdépendantes. Cette vision s'appuie sur plusieurs décennies de démarche d'entreprise responsable et inspire les choix stratégiques. Danone s'engage ainsi à proposer des aliments plus sains, et à prendre soin de ses employés, des communautés et de l'environnement.

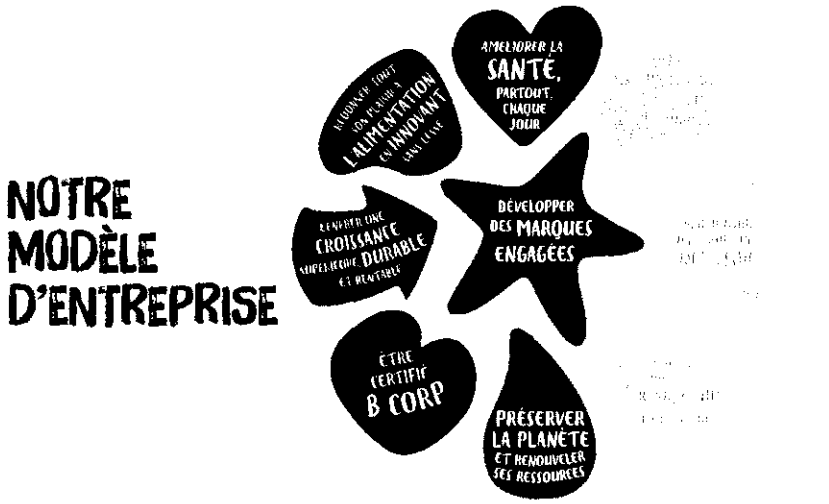
Cette vision est directement inspirée de la génération *food* : tous ceux qui, de plus en plus nombreux, se soucient davantage de la provenance des aliments qu'ils consomment, de la façon dont ils sont produits, de leurs circuits de distribution, et des pratiques sociales et environnementales des marques. Danone a l'ambition de jouer un rôle clé dans cette révolution de l'alimentation et d'encourager les consommateurs à faire de meilleurs choix, en améliorant la qualité nutritionnelle de ses produits, en proposant des formats et des emballages innovants adaptés à des modes de vie de plus en plus nomades, et en optimisant ses canaux de distribution.

Dans le cadre de sa mission d'"apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre", Danone fait plus que répondre aux besoins nutritionnels des consommateurs. Danone propose ainsi des produits et services adaptés aux communautés en intégrant les dimensions culturelle, sociale, émotionnelle et physiologique liées aux habitudes alimentaires locales. Danone souhaite ainsi devenir un acteur majeur d'un changement positif en faveur d'un monde en bonne santé grâce à l'alimentation.

OBJECTIFS DANONE 2030

En lien avec cette vision "One Planet. One Health", Danone a défini neuf Objectifs 2030 présentés au cours de l'Assemblée Générale des actionnaires du 26 avril 2018. Alignés sur les Objectifs de Développement Durable 2030 des Nations Unies, les Objectifs Danone 2030 traduisent le modèle d'Entreprise, le modèle de marque et la place centrale que Danone accorde à la confiance pour créer de la valeur durable sur le long terme. Ces neufs objectifs structurent le cadre stratégique de l'entreprise.

NOTRE MODÈLE DE MARQUE



Modèle d'Entreprise de Danone

Redonner tout son plaisir à l'alimentation en innovant sans cesse

Danone a de hautes exigences en matière de qualité et de sécurité alimentaires. Danone progresse en permanence vers des approvisionnements plus durables pour ses ingrédients, vers plus de naturalité et de transparence, vers des recettes plus simples et des étiquettes plus lisibles, en s'appuyant sur sa forte capacité à innover. Ces exigences sont fondamentales pour redonner à tous le *plaisir de l'alimentation, car c'est le plaisir qui suscitera en premier* lieu des choix plus sains et plus durables.

La part d'innovations lancées sur les 24 derniers mois s'établit à environ un quart des ventes en 2018, en augmentation d'environ 25 % par rapport à 2017.

Générer une croissance supérieure, durable et rentable

Danone s'appuie sur une offre unique de produits tournés vers la santé dans quelques-unes des catégories qui croissent plus vite parce qu'elles répondent aux tendances de consommation. Danone continue à déployer une feuille de route autour des trois piliers suivants : accélérer la croissance, maximiser l'efficacité et allouer les ressources de façon disciplinée.

En parallèle, Danone s'est fixé quatre objectifs de moyen terme :

- accélération de la croissance des ventes en données comparables, comprise entre 4 et 5 % d'ici 2020, intégrant les dynamiques suivantes :
  - Pôle Nutrition Spécialisée : croissance supérieure à 5 % en données comparables ;
  - *Pôle Eaux : croissance supérieure à 5 % en données* comparables ;
  - Produits laitiers et d'origine végétale : croissance comprise entre 4 % et 5 % en données comparables.
- marge opérationnelle courante atteignant plus de 16 % en 2020, *provenant notamment de* :
  - la mise en œuvre de la stratégie d'innovations à forte valeur *ajoutée dans tous les Métiers de Danone* ;
  - l'amélioration continue de l'organisation, dont notamment la mise en place d'une organisation achats et cycles centralisée ;
  - les progrès du programme d'efficacité Protein, avec une *ambition d'1 milliard d'euros d'économies brutes d'ici 2020* pour renforcer la compétitivité de l'Entreprise. Ce programme consiste à améliorer durablement les modes opératoires, à optimiser l'allocation des dépenses et à rendre l'organisation plus performante dans ses achats ;
  - les synergies liées à l'intégration de WhiteWave.
- ratio d'endettement (dette nette / EBITDA) inférieur à 3 d'ici 2020 ;
- objectif de RDIC à environ 12 % en 2022.

Être certifié B Corp™

L'ambition de Danone de devenir une B Corp™ exprime l'engagement de longue date à créer durablement de la valeur et la partager avec tous, en ligne avec son double projet économique et social. La certification B Corp™ est une marque d'authenticité pour les entreprises qui ont des standards élevés de performance sociale et environnementale.

Fin 2018, Danone est bien engagée dans sa feuille de route B Corp™, et a réaffirmé son ambition d'être l'une des premières multinationales *à être intégralement certifiée B Corp™. Fin 2018, 11 entités* de Danone sont certifiées B Corp™, représentant environ 30 % du Chiffre d'affaires.

Modèle de marque de Danone

Améliorer la santé partout, chaque jour

La mission de Danone est d'"apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre". Danone a créé une gamme unique de produits sains et a pour objectif d'optimiser en permanence le profil nutritionnel de ses offres. Danone s'appuie aussi sur sa connaissance approfondie des habitudes alimentaires et des traditions culturelles locales, ainsi que des enjeux de santé publique, pour innover et offrir davantage de choix avec des produits plus sains. Au-delà des produits, Danone collabore avec ses partenaires pour développer ou créer de nouveaux programmes et services permettant d'encourager l'adoption de meilleures pratiques alimentaires.

Danone s'appuie notamment sur six engagements nutritionnels : améliorer en permanence la qualité nutritionnelle des produits, proposer aux consommateurs des alternatives meilleures pour la santé, renforcer l'expertise dans la compréhension des pratiques nutritionnelles locales et des environnements de santé publique, contribuer à relever les défis de santé publique locaux sur lesquels Danone peut avoir un impact favorable *via* des partenariats, mettre en œuvre des pratiques marketings encore plus responsables et promouvoir l'étiquetage le plus à même d'encourager des pratiques plus saines.

Développer des marques engagées

Chez Danone, nous pensons que chaque fois que nous mangeons et nous buvons, nous votons en réalité pour le monde dans lequel nous voulons vivre. C'est pourquoi Danone veut développer des marques engagées – marques Manifesto – ambassadrices des convictions qu'elles portent. Des marques qui offrent une expérience supérieure aux consommateurs, engagées en faveur d'un impact positif sur la santé et sur l'environnement.

Les 10 marques Manifesto (Villavicencio, Les 2 Vaches, Bonafont, Happy Family, evian, Alpro, Aqua, Blédina, Nutrilon, Phosphatine) représentaient environ 20 % du Chiffre d'affaires en 2018.

Préserver la planète et renouveler ses ressources

Danone s'engage en faveur d'un approvisionnement durable pour ses ingrédients et d'une économie circulaire des emballages. Danone contribue à la préservation des sols grâce à des pratiques d'agriculture régénératrice, développées avec ses partenaires et à son ambition de protéger les ressources en eau. Danone prend part à la lutte contre le changement climatique en mettant en œuvre des solutions positives en matière de carbone, pour rendre la totalité du cycle neutre en carbone d'ici 2050. L'ensemble des réalisations, *engagements et objectifs liés à la planète et à la préservation des* ressources sont décrits au paragraphe 5.3 *Préserver la planète et renouveler ses ressources.*

Faire confiance

Confier le futur à ses équipes

En s'appuyant sur un héritage unique en matière d'innovation sociale, Danone donnera l'opportunité à chacun de ses salariés de participer à la définition de son agenda stratégique et du mode de progression vers ses Objectifs 2030, tant au niveau local que global.

Ainsi, en 2018, dans le cadre du programme "Une Personne, Une Voix, Une Action", les salariés ont été invités à partager leur point de vue sur les priorités de l'Entreprise et sur la définition de feuilles de route locales et mondiale. En complément, ce programme prévoit, en 2019, l'attribution à chaque salarié d'une action DANONE assortie d'un mécanisme d'intéressement fondé sur un multiplicateur du dividende annuel, afin de promouvoir un état d'esprit de salarié actionnaire.

Promouvoir une croissance inclusive

Danone continuera à être pionnier pour promouvoir une croissance inclusive pour les acteurs les plus fragiles de sa chaîne de valeur, notamment les petits exploitants agricoles, les vendeurs ambulants et les collecteurs de déchets. Danone continuera à mettre en place des solutions durables pour l'accès à la nutrition et à l'eau potable pour les communautés les plus vulnérables. En les portant à une plus grande échelle et en transformant sa manière de travailler, Danone démultipliera l'impact de ses fonds d'innovation sociale, en commençant par Danone Communities, le Fonds Danone pour l'Écosystème et les fonds Livelihoods, détaillés au paragraphe 5.1 *Danone, une vision intégrée de la responsabilité d'entreprise*.

Fédérer autour de la révolution de l'alimentation

Une révolution de l'alimentation est en cours et Danone choisit de se mettre à son service en s'appuyant sur l'expertise de ses partenaires, pour créer des solutions afin de changer les pratiques agricoles, les modes de production, de promotion, de distribution, de vente et de consommation des aliments et de l'eau. Dans la continuité de son histoire, Danone continuera à nouer des alliances et à travailler étroitement avec ses salariés, ses agriculteurs partenaires, ses fournisseurs, ses distributeurs, ses clients et partenaires, mais aussi avec la société civile, les gouvernements et les professionnels de la santé publique.

Les principales initiatives incluent notamment la participation active de Danone au Consumer Goods Forum en collaboration avec les distributeurs et les producteurs pour construire un avenir meilleur, et la signature d'un partenariat mondial avec la fondation Ellen MacArthur pour promouvoir l'économie circulaire du *packaging*. En parallèle, Danone s'appuie sur son fonds d'investissement Danone Manifesto Ventures, doté de 200 millions de dollars, pour investir dans des entreprises innovantes et disruptives du monde de l'alimentation.

2.4 DESCRIPTION ET STRATÉGIE DES PÔLES

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

PRODUITS LAITIERS ET D'ORIGINE VÉGÉTALE (EDP) : EDP NORAM ET EDP INTERNATIONAL

Présent dans plus de 100 pays, Danone est le *leader* mondial des produits laitiers et des produits et boissons d'origine végétale.

Depuis 100 ans – depuis la création et la commercialisation du premier yaourt dans une pharmacie à Barcelone – Danone a toujours eu l'ambition de satisfaire les besoins des consommateurs, en proposant des produits meilleurs pour leur santé et locaux. Aujourd'hui, les consommateurs veulent de plus en plus de produits diversifiés, sains, savoureux, naturels, issus d'une production durable, qu'ils peuvent consommer à n'importe quel moment de la journée. Ces nouvelles habitudes de consommation alimentent des tendances fortes, telles que le flexitarisme (consommation diversifiée de protéines d'origine animale et végétale), ou l'attrait pour les probiotiques et les produits riches en protéines.

EDP est parfaitement positionné pour capturer ces nouvelles tendances, grâce à son portefeuille unique présentant un large éventail de produits, composé à la fois de marques internationales bénéficiant d'une forte notoriété et d'une solide réputation, telles que *Activia* et *Actimel*, et de marques régionales et locales, représentant plus de la moitié de son Chiffre d'affaires.

Accélérer l'innovation est au cœur de la stratégie d'EDP, afin d'offrir une multitude de choix nutritifs, délicieux et pratiques, à travers six objectifs clés :

- attirer les millennials en modernisant ses marques et en lançant de nouvelles marques qui leur ressemblent ;
- développer l'utilisation de probiotiques et de nouveaux ingrédients tournés vers le bien-être demandés par des consommateurs de plus en plus attentifs à leur santé ;
- accélérer les ventes des produits d'origine végétale, en développant les marques clés, tout en élargissant le nombre d'ingrédients et en se positionnant dans de nouvelles catégories et géographies ;
- développer les produits gourmands et leur moment de consommation grâce à des formats plus pratiques ;
- innover constamment en exploitant de nouveaux espaces de croissance et en offrant des emballages tendances ;
- se développer avec succès dans les canaux de distributions adaptés aux achats impulsifs et à la vente à emporter, grâce à un portefeuille adéquat, à un circuit d'approvisionnement dédié et à des forces de vente spécialisées.

Jusqu'à fin 2018, le *reporting* d'EDP est divisé en deux zones géographiques : EDP Noram (États-Unis et Canada) et EDP International (reste du monde).

EDP Noram

L'activité du Pôle EDP Noram comprend cinq catégories, dans lesquelles Danone bénéficie de positions de *leaders*, chacune d'entre elles disposant de son propre portefeuille de marques :

- la catégorie des Yaourts comprend principalement des yaourts (à consommer à la cuillère et à boire) commercialisés sous les marques clés *Activia, DanActive, Danimals, Dannon, Danonino, Light & Fit, Oikos, Wallaby* et *YoCrunch*. Dans cette catégorie, Danone cherche à accroître la consommation de yaourts 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 comprend principalement (i) des boissons à base de protéines végétales (comme par exemple des produits à base d'amande, de noix de cajou et/ou de soja), (ii) des glaces et des alternatives végétales aux yaourts, (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*. L'objectif est d'offrir de multiples options nutritives et savoureuses aux consommateurs souhaitant diversifier leurs sources de protéines ou intolérants au lactose ;
- la catégorie *"Coffee Creamers"* comprend les crèmes à café (frais ou stérilisé à Ultra Haute Température – UHT) et les boissons au café commercialisées sous les marques clés *International Delight, Dunkin Donuts* (sous licence), *Land O Lakes* (sous licence), *Bailey's* (sous license) et *STōK*. 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"* inclut des laits bio (frais et stérilisé à Ultra Haute Température – UHT), du fromage, ainsi que d'autres produits laitiers bio commercialisés sous la marque *Horizon*. Le but est d'offrir aux parents des produits laitiers, et adaptés à la famille pour une alimentation saine, facile et amusante ;
- la catégorie *"Fresh Foods"* comprend des salades, 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*. La stratégie d'EDP Noram est de créer de la valeur en générant de la croissance grâce à une forte innovation, en capturant de nouvelles opportunités liées à l'émergence de nouveaux besoins, en créant des produits qui se distinguent des autres grâce à une meilleure qualité technique, en usant d'une communication et d'un positionnement pertinents, en créant des activations percutantes pour notamment attirer de jeunes consommateurs, ainsi qu'en se développant dans les magasins de proximité et les lieux de consommation nomade.

EDP International

Le portefeuille de produits laitiers frais du Pôle EDP International est composé de :

- marques de yaourts essentiels telles que *Danone, Danonino* ou la marque russe *Prostokvashino*, ainsi que des marques tendances telles que *Light & Free* et *Vitalinea* qui encouragent les consommateurs dans leurs choix de vie ;
- la marque de produits d'origine végétale *Alpro*, *leader* européen de cette catégorie grâce à une gamme complète d'ingrédients (soja, amande, noix de coco, noix de cajou, riz), ainsi qu'à l'innovation dans de nouvelles gammes de produits riches en protéines, de glaces, et de boissons à base de café dans de nouveaux formats plus pratiques ;
- les marques gourmandes telles que *Oikos* et *Danette* en Europe, ou *Danissimo* en Russie, pour des consommateurs qui cherchent des moments de plaisir plus sains et plus faciles à consommer ;
- les marques tournées vers le bien-être recherchées par des consommateurs attentifs à leur santé, telles que *Actimel*, ainsi que des marques mondiales emblématiques comme *Activia*, qui continuent à développer des produits positionnés sur la santé digestive et à croître leur expertise en probiotiques.

La stratégie d'EDP International est adaptée aux spécificités locales de ses différents marchés. Danone accélère l'innovation afin de répondre aux préférences des consommateurs dans les pays développés européens, ainsi que consolider ses plateformes de croissance telles que l'Amérique Latine, la Russie ou l'Europe de l'Est et ses pays clés en Afrique et en Asie.

NUTRITION SPÉCIALISÉE

La Nutrition Infantile et la Nutrition Médicale qui constituent le 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.

Le Métier de la Nutrition Infantile est composé de laits infantiles, disponibles dans le monde entier et représentant la grande majorité de l'activité, ainsi que d'alimentation complémentaire pour bébés, également appelée "alimentation diversifiée", 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*).

La Recherche et Innovation est au cœur de la stratégie du Métier Nutrition Infantile, afin de répondre au mieux aux besoins des mères et de leurs enfants. Danone collabore avec de nombreux scientifiques, fournisseurs, consommateurs et professionnels de santé du secteur et conduit des enquêtes pour mieux comprendre les habitudes alimentaires et les besoins nutritionnels locaux. Cette approche lui permet de développer des solutions adaptées et spécialisées, de répondre aux tendances émergentes telles que la demande grandissante pour les produits bio, ainsi que de proposer des traitements pour des consommateurs atteints d'affections spécifiques (notamment les allergies).

Danone souhaite développer le Métier de la Nutrition Infantile de manière fiable et durable en fournissant des produits, des services et des programmes d'éducation qui contribueront à la santé des générations futures.

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.

Le Métier de la Nutrition Médicale a pour stratégie d'accroître sa couverture mondiale en s'implantant dans de nouveaux marchés 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* et *Volvic*, ainsi que des marques locales très fortes : *Aqua* en Indonésie, *Mizone* en Chine, *Bonafont* au Mexique, *Villavicencio* et *Villa del Sur* en Argentine, *Hayat* et *Sirma* en Turquie, *Fontvella* et *Lanjarón* en Espagne, et *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 poursuit ses initiatives 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, et surtout les jeunes générations, pour inspirer des comportements d'hydratation plus sains, avec la vision de l'Entreprise "One Planet. One Health". Danone 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 ;
- développement d'une gamme de boissons naturelles et plus saines, alternatives aux sodas et autres boissons sucrées. L'enjeu de ce segment très innovant des *aquadrinks* est de faciliter l'adoption de pratiques d'hydratation plus saines pour les consommateurs de boissons sucrées : de nombreuses marques d'eaux de Danone se déclinent ainsi dans une version aromatisée ou mixée avec des fruits et autres ingrédients naturels ;
- innovation en termes de *packaging* : les consommateurs prenant de plus en plus conscience du problème de la pollution plastique, et afin de poursuivre son engagement d'empreinte environnementale saine et durable, Danone a annoncé, à travers la mise à jour de sa politique emballage publiée en octobre 2018, une série de nouveaux engagements et d'actions visant à garantir la circularité de ses emballages à 100 % ;
- gestion durable et protection environnementale des ressources en eau : Danone investit pour 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. Dans les zones d'infiltration, Danone s'attache à engager l'ensemble des parties prenantes de la communauté locale, 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.

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, de la vente à emporter et des magasins de proximité.

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, vente à emporter et magasins de proximité

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).

En parallèle, Danone développe de nouveaux modèles de distribution en vogue, la vente à emporter et les magasins de proximité, en proposant une offre adaptée (dont les portions individuelles) au désir grandissant des consommateurs pour l'immédiateté.

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 EDP Noram	Produits Laitiers Frais (incluant Yaourts et *"Premium Dairy"*)	Grands groupes internationaux de l'agroalimentaire (Nestlé, General Mills, Lactalis, Muller, Coca-Cola), de nombreuses sociétés plus locales spécialisées dans certaines gammes de produits ou certains marchés (Chobani, Wimm-Bill-Dann, Friesland Campina, Lala, Meiji, Arla, Fage, Organic Valley) et des marques de distributeurs.
	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, Oatly, Valsoia) et des marques de distributeurs.
	"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 marques de distributeurs.
	"Fresh Foods"	Quelques groupes de l'agroalimentaire (Bonduelle, Campbell, Organic Girl, Taylor farms, Olivia's organic) et des marques de distributeurs.
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, a2 Milk, Yili, Feihe).
	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 internationaux du marché des boissons (Coca-Cola, Pepsi, Nestlé) et sociétés plus locales (Mayora en Indonésie, Kang Shi Fu en Chine, Cristalline en France, Epura au Mexique).

RECHERCHE ET INNOVATION

Présentation de la Recherche et Innovation de Danone

La Recherche et Innovation de Danone mène ses travaux autour des 4 grandes thématiques que sont 1) la nutrition et la santé, 2) les pratiques alimentaires, 3) les profils nutritionnels et formulation des produits, 4) les matières premières, ingrédients et emballages. Elle accélère sa connexion avec les écosystèmes et tissus innovants des *Startups* et de leurs incubateurs et généralise l'utilisation de méthodes agiles (*Design Thinking*, *Fast Prototyping*, *Lean Startup*, etc.). Au sein même de ses équipes, elle transforme sa manière d'innover avec ces nouvelles méthodes, en plaçant l'utilisateur au centre de ses processus d'innovation afin de co-concevoir de nouvelles expériences.

La Recherche et Innovation se retrouve également au cœur de la construction de la vision "One Planet, One Health" de Danone, et a pour mission de préparer son futur autour de grands enjeux scientifiques et stratégiques que sont :

- le microbiote et les biotiques ;
- les protéines d'origine végétales et les nouvelles sources de protéines ;
- la naturalité et l'organique ;
- les emballages et l'après plastique ;
- la connaissance du goût sucré ;
- l'expérience consommateur ;
- le développement des allergies ;
- l'hydratation ;
- le vieillissement en bonne santé.

Les activités de la Recherche et Innovation de Danone visent à augmenter la contribution de l'innovation aux résultats de Danone et à contribuer à la révolution de l'alimentation.

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) ;
- six centres spécialisés :
  - Danone Research Packaging Center à Évian, France ;
  - Precision Nutrition D-Lab, Nutricia Research à Singapore ;
  - Danone Research Fresh Dairy Technological Expertise à Madrid, Espagne ;
  - Danone Research Fresh Dairy Technological Expertise, à Chekhov, Russie ;
  - deux centres de recherches dédiés aux produits à base de protéines végétales à Denver aux USA et à Gand en Belgique.
- des équipes locales dans 55 filiales de Danone.

Collaborations scientifiques et technologiques

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. Ainsi en 2018, avec le soutien de Danone et de Yakult, le symposium "Gut Health, Microbiota & Probiotics throughout the Lifespan" organisé par l'Université de Harvard a réuni près de 400 participants sur le thème des influences de la diète sur la santé digestive. Les équipes animent également des comités scientifiques sur des thématiques stratégiques comme le microbiote et les biotiques, l'hydratation, le vieillissement afin d'appréhender au mieux les problématiques de santé au travers de ces contacts permanents avec le monde scientifique extérieur. Ces échanges 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. En 2018, la Recherche et Innovation a initié une refonte de la relation avec certains de ses fournisseurs pour créer un contexte plus agile et un état d'esprit "entrepreneur" avec notamment Givaudan, Firmenich, DSM et Symrise. L'équipe a également publié sa nouvelle politique sur les emballages et a accueilli de nouveaux partenaires au sein de l'Alliance NaturALL Bottle qui vise à créer la bouteille de demain constituée de 100 % de PET bio-sourcé et ne concurrençant pas les matières premières destinées à l'alimentation.

La Recherche et Innovation a étendu son engagement dans l'écosystème d'innovation *foodtech* et plus globalement a favorisé l'*open innovation* avec Mista, The Kitchen Hub, Startupbootcamp, EIT food et BitsxBites. Enfin, notre soutien au fonds "Health for Life Capital", un véhicule d'investissement européen d'excellence soutenant la révolution du microbiome et géré par Seventure Partners, s'est poursuivi.

SITES DE PRODUCTION ET ÉQUIPEMENTS

La politique de Danone est généralement de posséder ses propres sites de production. Ils 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 2018, Danone possédait 194 sites de production.

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 2018

		Sites les plus importants par Métier [a]	
	Production [b]	Localisation	Part de la production [b] du Métier
Produits laitiers et d'origine végétale	7,8 millions de tonnes	Mexique, Brésil	11 %
Eaux	28,8 milliards de litres	France, Indonésie	12 %
Nutrition Infantile	0,9 million de tonnes	Irlande	14 %
Nutrition Médicale	191,6 millions de litres	Pays-Bas	61 %

(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 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, 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. Danone a par exemple mis en place depuis 2013 une gestion centralisée des achats autres que le lait des Pôles EDP et Nutrition Infantile ;
- 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 Danone. 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.

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

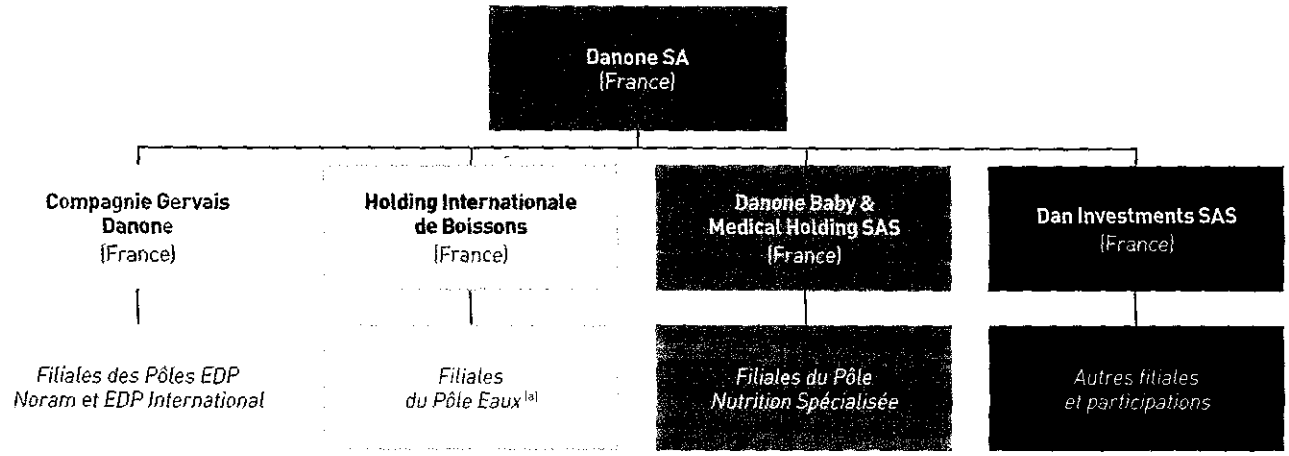
Se référer au paragraphe 5 *Responsabilité sociale, sociétale et environnementale*.

GESTION DES RISQUES FINANCIERS

Se référer au paragraphe 2.7 *Facteurs de risques*.

2.6 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2018

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 888 personnes en 2018.

FILIALES

La liste des filiales de l'Entreprise figure sur le site internet de Danone.

PRINCIPALES PARTICIPATIONS COTÉES

Au 31 décembre 2018

	Pôle	Place de cotation
Centrale Danone [a]	EDP International	Casablanca (Maroc)
China Mengniu Dairy [b]	EDP International	Hong Kong (Chine)
Yakult Honsha [b]	EDP International	Tokyo (Japon)
Yashili [b]	Nutrition Spécialisée	Hong Kong (Chine)

(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 *Contrôle interne et gestion des risques.*

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	Évolution rapide des préférences des consommateurs basées sur le goût, les habitudes alimentaires, et les préoccupations pour l'environnement et la santé Lois et réglementations Concurrence Risques liés à la qualité, à la sécurité des produits et à leur positionnement Matières premières : volatilité des prix et disponibilité Risques de catastrophes naturelles et de changement climatique Concentration de la distribution Conditions climatiques et saisonnalité
Risques liés à la stratégie de Danone	Principaux marchés Croissance externe Propriété intellectuelle Risques liés à l'image et à la réputation de Danone 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 Risques de change opérationnel Risques de 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.

CRIPTION DES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES

ues liés au secteur d'activité de Danone

NTIFICATION DES RISQUES | SURVEILLANCE ET GESTION DES RISQUES

volution rapide des préférences des consommateurs basées sur le goût, les habitudes alimentaires, t les préoccupations pour l'environnement et la santé

ace à l'évolution rapide des préférences et des habitudes des onsommateurs, Danone doit constamment innover et adapter sa amme de produits et l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. .a diversification des goûts et des habitudes alimentaires, ainsi que la prise de conscience accrue des consommateurs vis-à-vis des enjeux de santé, sociaux et environnementaux motivent leurs achats. Parmi les tendances majeures du secteur des aliments et boissons, les plus notables sont : (i) la qualité nutritionnelle des produits, (ii) l'emballage et le recyclage, (iii) la présence ou l'absence de certains ingrédients (comme le sucre, les protéines, les additifs), (iv) l'approvisionnement durable des ingrédients avec un impact environnemental ou social avéré, (v) l'origine des produits et la transparence des entreprises autour de la marque (forte tendance du local) et (vi) l'empreinte carbone et eau des produits.

Les distributeurs sont par ailleurs de plus en plus attentifs aux préoccupations des consommateurs pour la santé, la société et l'environnement, en particulier en termes d'étiquetage sur la qualité nutritionnelle et/ou l'empreinte environnementale des produits et de l'emballage, ainsi que le gaspillage alimentaire.

Si Danone ne parvient pas à anticiper de manière suffisamment rapide l'évolution des préférences des consommateurs en termes de goût, d'habitudes alimentaires et d'attentes environnementales, ses activités, ses résultats et sa notoriété peuvent en être négativement affectés.

Danone a développé un vaste portefeuille de produits axé sur des catégories saines. Ses compétences en recherche et innovation lui permettent d'offrir un large éventail de produits afin de répondre aux différents régimes alimentaires, besoins nutritionnels et situations. À titre d'illustration, grâce à l'acquisition de WhiteWave, l'Entreprise a diversifié son portefeuille de produits en passant des protéines animales aux protéines végétales, pour répondre à l'évolution rapide des tendances de consommation.

De plus, Danone s'efforce d'encourager le dialogue continu avec ses consommateurs en s'adaptant à leurs nouvelles attentes et comportements, en faisant preuve d'une plus grande transparence sur ses engagements sociétaux et environnementaux, en particulier par le biais des canaux de communication digitaux.

Enfin, à travers son modèle Manifesto Brands et son ambition d'obtenir la certification B Corp™, Danone a pour objectif de développer des marques engagées et de respecter les normes sociales et environnementales les plus strictes.

Pour plus d'informations sur le contenu et l'empreinte des produits, les ressources en eau, l'emballage plastique et l'approvisionnement durable, voir paragraphe 5 *Responsabilité sociale, sociétale et environnementale.*

Lois et réglementations

En tant qu'acteur de l'industrie agroalimentaire présent dans de nombreux pays, Danone exerce des activités qui sont soumises à un ensemble de lois et de réglementations mises en place par de nombreuses autorités et organisations nationales et internationales, relatives à ses produits, ses procédés de fabrication, sa commercialisation et promotion de ses produits, l'environnement (principalement l'eau, l'air, l'utilisation des ressources naturelles, le bruit, les déchets et l'émission de gaz à effet de serre), la fiscalité, les pratiques commerciales et le travail. 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 de la sécurité alimentaire, et de la santé et du droit à l'information des consommateurs. C'est notamment le cas pour la publicité et la promotion des substituts du lait 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 significatif de ces lois et réglementations, toute décision significative d'une autorité au titre de ces lois et toute autre réglementation 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 ;

Le développement international de Danone limite la concentration du risque de durcissement de la réglementation sur un pays donné.

Danone a mis en place une organisation juridique, affaires publiques, affaires réglementaires et conformité 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 *Contrôle interne et gestion des risques.* 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 une organisation dédiée, ainsi que des procédures et des outils, et a par ailleurs fixé des objectifs de réduction de son empreinte environnementale. Ces différentes initiatives ainsi que les mesures de l'exercice 2018 sont détaillées au paragraphe 5.3 *Préserver la planète et renouveler ses ressources.*

Enfin, en ce qui concerne la commercialisation de substituts du lait maternel, Danone soutient les objectifs et principes du code de l'OMS. Danone s'engage à ne pas faire la publicité ni à promouvoir les laits infantiles pour les enfants de 0-6 mois, quelle que soit la zone géographique, même si la loi en vigueur l'autorise.

IDENTIFICATION DES RISQUES	SURVEILLANCE ET GESTION DES RISQUES

- 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. La mise en conformité des activités de Danone avec de nouvelles réglementations ou des modifications de la réglementation existante, pourrait s'avérer coûteuse, voire limiter sa capacité à mener ou développer certaines 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.

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 15.2 des Annexes aux comptes consolidés.

Pour plus d'informations sur les substituts du lait maternel, v paragraphe 5 *Responsabilité sociale, sociétale et environnementa*

À la connaissance de Danone et à la date du présent Documen Référence, il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciair d'arbitrage ou tout autre litige actuellement en cours auxquels Société et ses filiales sont parties, qui serait susceptible d'avo des effets significatifs sur sa situation financière ou sa rentabi lité autres que ceux mentionnés à la Note 15.3 des Annexes au comptes consolidés.

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 dans le cadre de la segmentation croissante des préférences des consommateurs, 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 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, physiques 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 du site de production et tout le long de la chaîne de distribution.

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

IDENTIFICATION DES RISQUES

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 des 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 à ces produits pourraient être significativement affectés. Cet impact pourrait ensuite s'étendre à d'autres produits de la marque, au-delà des simples produits concernés. Étant donné la médiatisation et le développement des réseaux sociaux, cet impact pourrait également toucher d'autres zones géographiques en plus de celles déjà concernées. La combinaison de tous ces impacts pourrait ainsi avoir un effet défavorable sur l'ensemble des ventes et sur les résultats globaux de Danone. En plus de cet impact financier direct, la réputation de Danone, ses marques, ses produits ainsi que l'image de sa qualité pourraient subir des répercussions néfastes à long terme, exacerbant ainsi le risque financier pour Danone.

SURVEILLANCE ET GESTION DES RISQUES

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 les risques de contamination, Danone applique une politique de 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 les exigences de qualité et de sécurité alimentaire visées. Danone a élaboré des instructions visant à réduire le risque de contamination par le biais notamment d'un système de management QFS basé sur la norme ISO 22000 dont les multiples contrôles sont appliqués aux matières premières, à ses lignes de fabrication ainsi que d'un bout à l'autre de la chaîne de distribution, et d'audits réguliers des sites et de leur certification.

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.

Pour plus d'informations sur l'approche de Danone en matière de sécurité et de qualité alimentaire, de contenu et d'empreinte des produits, voir 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 d'emballage des produits, notamment le plastique et le carton ("emballage"). Ces derniers ne représentent qu'une partie 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 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. Ceci serait susceptible d'avoir des effets très négatifs 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 6.7 des Annexes aux comptes consolidés.

IDENTIFICATION DES RISQUES	SURVEILLANCE ET GESTION DES RISQUES

Risques de catastrophes naturelles et de changement climatique

Risques de catastrophes naturelles

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 l'agriculture et sont naturellement confrontées au changement climatique. Cela pourrait avoir un effet néfaste sur les cycles naturels de l'eau, le sol, la biodiversité et les écosystèmes, et se répercuter sur les matières premières ainsi que les ingrédients que l'Entreprise utilise dans ses produits et processus.

En outre, l'impact du changement climatique sur la disponibilité de l'eau et la dégradation du bassin versant et de l'eau souterraine pourrait affecter les activités et les opérations de Danone, ainsi que la relation de ses filiales avec les parties prenantes locales.

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.

Le financement de la transition vers une agriculture plus durable et la disponibilité des ingrédients sont deux risques pour la croissance de *Danone.*

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, et éliminer la déforestation de sa chaîne d'approvisionnement d'ici à 2020.

Danone a pour objectif d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2050 grâce à 3 axes stratégiques : (i) réduction des émissions, (ii) transformation des pratiques agricoles pour permettre la séquestration du carbone dans le sol et (iii) compensation des émissions résiduelles.

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.

Pour plus d'informations sur les ressources en eau et l'agriculture durable, notamment l'agriculture régénératrice et biologique, voir paragraphe 5 *Responsabilité sociale, sociétale et environnementale.*

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 la tendance à concentrer la distribution au niveau mondial, l'augmentation de la part des *canaux de vente discount et en ligne, ainsi que l'émergence d'acteurs clés au niveau local entraîneraient* une diminution du nombre de clients pour les sociétés de Danone et pèseraient de plus en plus sur la marge des distributeurs. Ces processus pourraient amener les distributeurs à exiger de meilleures conditions, ce qui serait susceptible d'affecter les sociétés de Danone en particulier et les marges opérationnelles de Danone, et avoir un impact sur leur part 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. Danone a notamment élaboré des stratégies pour se développer sur de nouveaux canaux de distribution dont le commerce en ligne.

Par ailleurs, Danone a mis en place des dispositifs contribuant à réduire ce risque, notamment des plans d'actions dans le domaine de la politique commerciale envers les clients grands comptes (voir paragraphe 2.5 *Autres éléments de l'activité et de l'organisation de Danone*).

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.

s à la stratégie de Danone

ATION DES RISQUES

SURVEILLANCE ET GESTION DES RISQUES

paux marchés

nement géopolitique

ivités et les salariés de Danone peuvent subir directement ectement les effets d'une période d'instabilité économique, ue, sociale ou militaire dans certains pays.

re, certains pays dans lesquels Danone est présent peuvent ticulier ne pas disposer d'une réglementation particulière- protectrice (notamment en matière de droits de propriété ectuelle), et sont souvent instables au gré d'intérêts parti- rs locaux puissants. Certains d'entre eux maintiennent des rôles des changes et/ou des contrôles sur le rapatriement bénéfices et des capitaux investis, fixent des taxes et autres evances et instaurent des restrictions, parfois rétroactives, à tivité des groupes internationaux. Les autorités nationales et/ .ocales de certains pays peuvent également recourir à des lois règlements, ou à toute autre mesure ayant un effet similaire, ant notamment des intérêts étrangers, afin de restreindre le oit de propriété, l'accès aux liquidités et avoirs disponibles et/ou liberté d'exercer son activité. Cela équivaudrait à la confiscation, nationalisation ou l'expropriation d'actifs.

nfin, Danone exerce ses activités dans certains pays, en particulier 'Iran et la Russie, qui sont visés par des sanctions économiques t/ou financières imposées notamment par des réglementations américaines et européennes. Ces réglementations interdisent notamment de réaliser des transactions avec certains établisse- ments 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, réglemen- taire 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.

S'agissant plus particulièrement du Brexit, Danone important une grande partie des produits commercialisés au Royaume-Uni et en exportant dans une moindre mesure, s'il donnait lieu à des restrictions sur les imports ou exports depuis/vers le Royaume- Uni ou au renforcement du contexte réglementaire, pourrait avoir un impact négatif sur les opérations de Danone.

Conjoncture économique

Dans les périodes de ralentissement économique et/ou de ré- duction 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 nou- velles taxes appliquées aux consommateurs et/ou entreprises notamment dans les pays fortement endettés ;

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. 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 l'Entreprise est présente, et (ii) son organisation pour prendre les mesures nécessaires (adaptation de l'organisation de son activité). Selon les cas, les Directions de la Sûreté et des Affaires Publiques de Danone peuvent être associées à leur préparation et à leur mise en œuvre. Elles créent ou consolident dans certaines régions des relations avec des partenaires d'État ou privés qui peuvent être sollicités si besoin. La Direction de la Sûreté 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 condi- tions économiques, politiques ou réglementaires ou par une crise dans certains des pays dans lesquels il est présent.

La répartition du chiffre d'affaires par zone géographique, ainsi que les dix principaux pays de Danone en termes de chiffre d'af- faires 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.

Danone travaille sur l'impact sur ses activités d'un éventuel Brexit dans un contexte où les modalités et date d'effet ne sont pas encore fixées.

IDENTIFICATION DES RISQUES | SURVEILLANCE ET GESTION DES RISQUES

- 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, tels que la Chine. 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.

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, par exemple, 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.

Pour chaque 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.

IDENTIFICATION DES RISQUES	SURVEILLANCE ET GESTION DES RISQUES

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 du caractère significatif des produits et des activités concernées : la protection est mondiale pour les produits conçus à l'échelle internationale, et locale ou régionale pour les autres produits.

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 liés 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, 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 de manière significative, en termes à la fois de volume et de région géographique.

La survenance de tels événements pourrait avoir des effets négatifs sur l'image de Danone et se 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 *Contrôle interne et gestion des risques* et 5 *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 DES RISQUES	SURVEILLANCE ET GESTION DES RISQUES

Position de Danone sur certains marchés

Danone est le leader local sur de nombreux marchés. Il est dès lors susceptible d'être mis en cause par des tiers alléguant un abus de position dominante dans ces zones géographiques 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.

Danone porte également une attention particulière sur ce sujet et cherche à limiter le risque correspondant, principalement en communiquant et en promouvant les Principes de Conduite des Affaires et le Code de Conduite auprès des fonctions concernées. Danone a aussi intégré ces règles et bonnes pratiques à sa démarche Danone Way pour s'assurer qu'elles sont communiquées et respectées.

Des compléments d'information sont disponibles aux paragraphes *7.3 Contrôle interne et gestion des risques* et *5 Responsabilité sociale, sociétale et environnementale*.

Risques liés à l'organisation et au fonctionnement de Danone

IDENTIFICATION DES RISQUES	SURVEILLANCE ET GESTION DES RISQUES

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.

Ressources humaines

La disponibilité, la qualité et l'engagement des ressources humaines de Danone jouent un rôle essentiel dans la réussite de Danone.

La capacité de Danone à attirer des talents et retenir ses salariés dotés des compétences nécessaires, notamment sur ses principaux marchés, dans les pays émergeants et les sociétés nouvellement acquises, est un élément essentiel pour son succès. Si l'entreprise ne réussit pas à retenir ses talents ou à en attirer de nouveaux, surtout dans un contexte marqué par les efforts pour maîtriser les coûts liés aux salaires et traitements, et/ou au vu de l'impact de la crise économique sur les différents plans de rémunération variable annuels et pluriannuels de Danone, ses résultats peuvent être affectés.

Danone s'appuie sur sa stratégie relative aux ressources humaines pour attirer et retenir ses talents, axée sur quatre principaux leviers : (i) formation et développement des salariés, (ii) diversité inclusive, (iii) dialogue social, sur la base de la solide expérience de l'Entreprise en termes de dialogue social et de ses accords avec l'UITA et (iv) santé et sécurité de ses salariés par le biais du programme WISE (Work In a Safe Environment).

Danone offre une rémunération compétitive et juste. À ce titre, il a élaboré des systèmes et des procédures d'évaluation spécifiques.

IDENTIFICATION DES RISQUES	SURVEILLANCE ET GESTION DES RISQUES
Par ailleurs, la mobilisation du management et des équipes de Danone pour mener à bien ses projets de transformation et de restructuration de l'Entreprise pourrait affecter leur disponibilité et leur focalisation sur son activité et ses opérations, ce qui pourrait avoir des effets négatifs sur ses résultats. Enfin, dans le cadre de son devoir de vigilance, Danone doit s'assurer de la santé, la sûreté et la sécurité de ses salariés sur l'ensemble de ses sites, notamment en cas de déplacement professionnel ou d'instabilité politique dans les pays où il est présent. Ne pas parvenir à fournir le niveau de sécurité et de sûreté approprié pourrait compromettre le niveau d'engagement des salariés et nuire à la réputation de Danone.	Pour susciter l'engagement de ses salariés et développer un état d'esprit d'actionnaire, en 2018, Danone a déployé un modèle de gouvernance et d'engagement des salariés innovant ("One Person, One Voice, One Share") afin de donner à ses salariés les moyens de s'approprier conjointement l'agenda de l'entreprise. Enfin, Danone s'assure de la sécurité de ses salariés grâce au déploiement d'outils et de politiques de gouvernance appropriés et dédiés. Pour plus d'informations sur le dialogue social, la santé et la sécurité, la fidélisation et la génération des talents, ainsi que la sûreté des salariés, voir paragraphe 5 *Responsabilité sociale, sociétale et environnementale*.

Risques liés à l'éthique et aux droits de l'homme

Les chaînes 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. Du point de vue de la chaîne de valeur dans son ensemble, les défis liés aux pratiques commerciales et tarifaires peuvent également entraîner des risques relatifs aux droits de l'homme.

Les comportements contraires aux principes éthiques ou aux lois et règlements applicables, les situations de non-conformité, notamment en matière de lutte contre la fraude et 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.

Pour sa principale matière première que constitue le lait, Danone a préparé des contrats innovants avec des producteurs laitiers directs afin de réduire la volatilité des prix du lait, ce qui permet une meilleure visibilité et stabilité financière.

En ce qui concerne les droits de l'homme, dès 2001, l'Entreprise a formulé ses Principes sociaux fondamentaux qui excluent toute forme de violation des droits de l'homme dans ses chaînes d'approvisionnement comme dans ses propres opérations. En 2005, ces principes ont été inscrits dans le programme d'achats responsables RESPECT de Danone.

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.

En conséquence, dès 2017, Danone a entrepris de faire évoluer le programme RESPECT vers une démarche de diligence raisonnable, avec une attention particulière portée aux droits de l'homme selon une approche d'amélioration continue.

En 2018, conjointement avec ses pairs du *Consumer Goods Forum*, Danone a publié une déclaration sur le travail forcé qui a été relayée dans sa chaîne d'approvisionnement.

Par ailleurs, Danone a établi son code éthique (Principes de Conduite des Affaires) ainsi que sa Politique d'Intégrité. Ces politiques, qui s'appliquent à l'ensemble des salariés de Danone, formalisent son engagement en faveur de l'intégrité et du respect de toutes les exigences légales en vigueur. Elles définissent des règles éthiques strictes ainsi que les principes d'action et de conduite applicables à tous les salariés pour toutes les activités liées à Danone dans tous les pays où il exerce. Le programme RESPECT vise à étendre cet engagement à ses fournisseurs.

Enfin, l'Entreprise a mis en œuvre un système de lancement d'alerte disponible pour tous ses salariés, fournisseurs et autres tiers, qui leur permet de signaler de manière confidentielle tout acte de corruption et de fraude, ou tout cas de non-respect, compris tout soupçon de violation des droits de l'homme et de l'environnement.

Pour plus d'informations sur la corruption, la fraude, les droits de l'homme, et les pratiques commerciales et tarifaires, voir paragraphe 5 *Responsabilité sociale, sociétale et environnementale*.

IDENTIFICATION DES RISQUES	SURVEILLANCE ET GESTION DES RISQUES

Systèmes d'information

Danone dépend de plus en plus d'infrastructures et de systèmes d'information partagés pour l'ensemble de ses activités. Les principaux risques sont liés à la disponibilité des services informatiques, à l'intégrité et la confidentialité des données, et aux capacités d'adaptation à la transformation numérique.

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 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 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 *Contrôle interne et gestion des risques*.

De plus, pour toutes les prochaines initiatives de développement numérique, 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 et *des initiatives d'évolution vers le cloud*.

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 *Contrôle interne et gestion des risques*. 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 *Contrôle interne et gestion des risques*) réduisent l'exposition de Danone à ce 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.

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.

En ce qui concerne les risques industriels, la réduction, voire l'élimination de ces risques et de leur impact potentiel, Danone a décidé d'intégrer la sécurité des personnes et la protection des sites industriels et de l'environnement aux valeurs clés de ses politiques. Ces valeurs sont "mesurées" grâce à différents *programmes assortis d'objectifs et de plans d'actions ambitieux*, surveillés par les Directions de Danone, notamment la Direction industrielle des Pôles.

IDENTIFICATION DES RISQUES	SURVEILLANCE ET GESTION DES RISQUES
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.	
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 DES RISQUES	SURVEILLANCE ET GESTION DES RISQUES
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 6.4, 6.7, 11.3 à 11.8, 12.2 et 13.3 à 13.5 des Annexes aux comptes consolidés.
Risques de 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 6.7 des Annexes aux comptes consolidés).

IDENTIFICATION DES RISQUES	SURVEILLANCE ET GESTION DES RISQUES

Risques de 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 11.8 des Annexes aux comptes consolidés).

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 DES RISQUES	SURVEILLANCE ET GESTION DES RISQUES
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. De plus, conformément à l'IFRS 9, *Instruments financiers*, les fluctuations des taux d'intérêt peuvent avoir un impact sur les résultats et les capitaux propres consolidés du Groupe (voir Note 11.8 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 6.4 et 13.4 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 35,8 millions d'euros en 2018.

- 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 19 millions d'euros en 2018.

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 2,7 millions d'euros en 2018.

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 CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

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 ;
- gouvernance d'entreprise en conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes en vigueur ;
- conformité des processus internes aux normes et standards réglementaires ainsi qu'aux politiques interne et codes de bonnes pratiques définis pour l'Entreprise, 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. Il fait l'objet d'une approche différenciée en fonction de la taille et du niveau de risque de chacune des filiales.

Au cours de l'exercice 2018, les filiales de Danone représentant plus de 99 % du chiffre d'affaires consolidé et situées dans environ 60 pays différents, ont été évaluées dans le cadre du dispositif de contrôle interne.

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 l'Entreprise, directement par le biais de fonctions centralisées (Planification et management de la performance, WBS & Company Consolidation, Trésorerie et Financement, Assurances, Fiscalité, Stratégie, Communication Financière, Développement Externe) 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 conformité.

Le Directeur Général Finances, IS/IT, Cycles et Achats de Danone 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 stratégiques et coordination de la cartographie et du suivi de l'ensemble de l'univers des risques sous la responsabilité de la Direction du Planning Stratégique ;
- identification et gestion des risques opérationnels, sous la responsabilité et le suivi de la Direction Contrôle Interne.

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, et de la coordination des différents processus de gestion de risques de Danone. Elle s'appuie notamment sur les directeurs financiers de Pôles d'activité (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, 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 Danone sont correctement appliquées dans leurs filiales et leurs organisations.

es principales missions de la Direction Contrôle Interne sont les uivantes :

- 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 son 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 au regard de cette cartographie ;
- support et animation du réseau international de contrôleurs internes grâce à des actions de coordination, communication et formation.

Direction Audit Interne

En 2018, la Direction Audit Interne a mené 42 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'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'évaluation de certaines filiales. La communication sur ces écarts a été renforcée auprès du management des Pôles et des fonctions clés.

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 2018, de 26 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, Nature & Water Cycle, Juridique/Conformité, Food Safety, Qualité, Industriel, Sécurité, 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

La Direction Conformité reporte au Directeur Juridique. Elle s'appuie sur des équipes ainsi que sur les Comités de Conformité locaux déployés au niveau des Clusters Business Services. Chaque Responsable Conformité d'un Cluster reporte au Chief Compliance Officer, rattaché à la Direction Conformité. 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 (voir paragraphe ci-après *Autres éléments de l'organisation de Danone contribuant à l'identification et l'analyse des risques*).

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, sites de production, 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, Nature & Water Cycle, 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 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 Danone ;
- 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 visant à protéger Danone et ses filiales consolidées des risques liés notamment à la corruption, aux pratiques anti-concurrentielles, à la non-conformité avec les lois sur la protection 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 de l'Entreprise. 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 présentant tous les documents utiles au contrôle interne et contribuant 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 :

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'évaluation et le *testing* des indicateurs de contrôle, voir paragraphe ci-avant *Direction Contrôle Interne*).

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 et aboutit à la construction de la nouvelle cartographie avec les actions préventives associées.

Suivi des risques

Pour chaque Pôle d'activité, les risques les plus significatifs sont revus deux fois par an lors de réunions spécifiques auxquelles assistent le Directeur Général et le Directeur Financier de chaque Pôle d'activité ainsi que le Directeur du Planning Stratégique de Danone.

Par ailleurs, une revue d'ensemble des risques les plus significatifs est présentée deux fois par an par le Directeur du Planning Stratégique au Président-Directeur Général de Danone, ainsi qu'au Directeur Général Finances. Une cartographie des risques majeurs de Danone et les plans d'atténuation de ces derniers 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 Nature & Water Cycle 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 filiales 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*, 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 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'évaluation annuel. Une méthodologie de revue de contrôle interne plus élaborée avec une documentation détaillée concernant les flux d'information, les points de contrôle et les tests effectués par le management est appliquée aux filiales les plus significatives.

- l'outil informatique supportant le système DANgo permet aux filiales de s'évaluer 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'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 filiales sous la supervision de la Direction Contrôle Interne. 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 filiale font l'objet d'un suivi régulier et systématique par les Comités de Direction des filiales.

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 des données financières et extra-financières répondant aux besoins des différentes directions opérationnelles et fonctionnelles ;
- 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 2018 a réuni les responsables du contrôle interne de chaque Clusters Business Services, soit plus d'une trentaine de participants couvrant 174 filiales ;
  - elle assure la formation et l'intégration des nouveaux contrôleurs internes, notamment 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 avec les directeurs financiers ou les opérationnels des Pôles d'activité, réunions avec les directeurs généraux et directeurs financiers de régions et participation à des Comités de Direction fonctionnelle).

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, notamment à l'issue de chaque phase de *reporting* du contrôle interne :

- 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 Innovation, 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.

Par ailleurs, le Comité d'Audit, tout comme la Direction Générale de Danone, sont informés, au moins deux fois par an, de l'avancement des processus d'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 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 zone géographique et par Pôle 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.

En 2018, les indicateurs clés du contrôle interne de Danone ont évolué comme suit : le taux de couverture est proche de 100 % tandis que le taux de déficience a baissé par rapport à 2017.

Danone Ethics Line

Danone dispose d'un système d'alerte décrit au paragraphe 5.1 *Danone, une vision intégrée de la responsabilité d'entreprise*. Par ailleurs, le Danone Ethics Line Committee est chargé de suivre les cas de non-conformité.

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) WBS & Company Consolidation, (v) Contrôle Interne, et (vi) Audit Interne) ; Planification et management de la performance ; Stratégie et Développement externe ; Communication financière ; les fonctions transactionnelles (comptabilité, trésorerie, etc.) et certaines fonctions d'expertise sont ensuite organisées par zone géographique (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 Pôles et activités opérationnelles clés en charge de l'animation et du pilotage du *business* ; ainsi chaque Pôle a sa direction financière opérationnelle, elle-même organisée par zone géographique (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 dites *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, qui reporte à la Direction WBS & Company Consolidation :

- 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 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, des principales options comptables de clôture et des 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 2018, les activités supportées par Themis représentent 68 % du chiffre d'affaires consolidé pour les Pôles EDP Noram, EDP International et Eaux. Le déploiement de Themis se poursuit en 2019, notamment pour WhiteWave et Alpro.

Le même système d'information est en cours de déploiement dans les filiales du Pôle Nutrition Spécialisée (couvrant 83 % du chiffre d'affaires consolidé au 31 décembre 2018).

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 Pôles (voir paragraphe ci-avant *Organisation de la fonction financière*). Dans tous les cas, ce sont les Category Business Units et les Cluster Business Services qui ont la co-responsabilité de la production et du contenu des états financiers des unités opérationnelles 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 adapté en fonction des risques identifiés.

Activités de contrôle

Chaque Pôle 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 Pôles 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 Pôles, 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 Pôle 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 Category Business Units et dans les Cluster Business Services ont notamment pour objectif la vérification de la qualité de l'information comptable et financière. Les Directions Financières des Pôles 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 2018 46
Faits marquants de l'exercice 2018 46
Autres éléments de l'activité en 2018 47

3.2 EXAMEN DU RÉSULTAT CONSOLIDÉ 49
Nouvelles normes IFRS en 2018 49
Chiffres clés 49
Chiffre d'affaires 49
Résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante 51
Résultat financier 52
Taux d'imposition 52
Résultat net courant - Part du Groupe et BNPA courant 53
Autres informations sur le compte de résultat : passage des données publiées aux données comparables Hors Danone 54
Dividende au titre de l'exercice 2018 54

3.3 *FREE CASH FLOW* 54
Free cash flow 54
Tableau de flux de trésorerie consolidés 55

3.4 EXAMEN DU BILAN ET DE LA SÉCURITÉ FINANCIÈRE 56
Bilan consolidé simplifié 56
Structure de financement et sécurité financière 56
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle 58
Dette nette et dette financière nette 58
Capitaux propres 60
Engagements hors-bilan 60

3.5 PERSPECTIVES 2019 60
Changement significatif de la situation financière ou commerciale 60
Perspectives financières pour l'exercice 2019 60

3.6 INDICATEURS FINANCIERS NON DÉFINIS PAR LES NORMES IFRS 61

3.7 CHANGEMENTS DANS LES NORMES IFRS 62
IAS 29 : Mise en œuvre du traitement comptable d'hyperinflation pour l'Argentine à compter du 1er juillet 2018 avec date effet au 1er janvier 2018 62
IFRS 15 : Application de la norme en date d'effet du 1er janvier 2018 63

3.8 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 63
Effet du boycott au Maroc 63

3.9 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 63

Les comptes consolidés de Danone et les Annexes aux comptes consolidés de l'exercice 2018 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" jusqu'à la fin de l'exercice 2018) ;*
- *résultat opérationnel courant ;*
- *marge opérationnelle courante ;*
- *taux d'imposition courant ;*
- *résultat net courant ;*
- *BNPA courant ;*
- *effet de la transaction Yakult ;*
- *free cash flow ;*
- *dette financière nette.*

L'effet du boycott au Maroc est détaillé au paragraphe 3.8 Informations complémentaires.

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 2018

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2018

Les faits marquants figurent dans les principaux communiqués de presse émis au cours de l'exercice 2018.

- Le 12 février 2018, Danone a modifié sa ligne de crédit syndiquée de 2 milliards d'euros, afin d'y inclure des critères environnementaux et sociaux globaux ayant un impact direct, à la hausse ou à la baisse, sur la marge à payer à ses banques sur toute la durée du crédit.
- Le 19 mars 2018, Danone a annoncé le lancement avec succès d'un *social bond* de 300 millions d'euros pour financer des projets à impact social positif. Cette émission innovante est le premier *social bond* réalisé par une multinationale, dans le respect des nouveaux principes des *social bonds* établis en juin 2017 par l'International Capital Market Association.
- Le 27 mars 2018, Danone a annoncé la finalisation de la cession d'une partie de sa participation dans Yakult pour un montant global brut de 175 milliards de yens, soit environ 1,3 milliard d'euros. À la suite de cette opération, la participation de Danone dans le capital de Yakult est réduite de 21,29 % à 6,61 %.
- Le 12 avril 2018, Danone a annoncé que ses filiales Danone North America et Danone Canada ont obtenu la certification B Corp™, deux ans avant la date prévue. Grâce à ces nouvelles avancées, environ 30 % du chiffre d'affaires global de Danone est maintenant couvert par la certification B Corp™. Danone North America devient la plus grande entreprise au monde certifiée B Corporation®.
- Le 26 avril 2018, l'Assemblée Générale des actionnaires a approuvé les nominations en qualité de nouveaux Administrateurs de Michel LANDEL, Cécile CABANIS et Guido BARILLA. Michel LANDEL est devenu à cette occasion Administrateur Référent et Président du Comité de Nomination et de Rémunération.
- Le 26 avril 2018, Danone a présenté ses Objectifs 2030 qui traduisent son Modèle d'Entreprise, son modèle de marque et la place centrale qu'elle accorde à la confiance pour créer de la valeur durable sur le long terme et faire de sa vision "One Planet. One Health" une réalité. Comme acte fondateur au service de ces objectifs, Danone a également lancé un programme d'engagement interne et un modèle de gouvernance innovant : "Une Personne, Une Voix, Une Action". L'objectif : permettre à ses 100 000 salariés de définir ensemble l'agenda stratégique de l'entreprise, de contribuer activement à la mise en œuvre des Objectifs 2030 et de devenir actionnaires de l'Entreprise.
- Le 22 octobre 2018, Danone a réaffirmé pendant son séminaire investisseur à Londres son objectif de générer une croissance supérieure, durable et rentable à travers le déploiement de leviers de croissance de très grande qualité sur tous ses Pôles. Danone a notamment rappelé ses objectifs de moyen terme : croissance des ventes en données comparables comprise entre 4 et 5 %, marge opérationnelle courante à plus de 16 % et ratio d'endettement (dette nette / EBITDA) inférieur à 3 d'ici 2020. Danone vise un objectif de ROIC à environ 12 % d'ici 2022.
- Le 25 octobre 2018, Danone a annoncé l'accélération de sa transition vers une économie circulaire des emballages, à travers la publication d'une nouvelle politique des emballages.

AUTRES ÉLÉMENTS DE L'ACTIVITÉ EN 2018

Acquisitions, cessions de sociétés

Principaux changements dans les sociétés consolidées par intégration globale

Il n'y a eu aucun changement significatif sur la période.

Principaux changements dans les sociétés mises en équivalence

			Pourcentage d'intérêts au 31 décembre	
(en pourcentage)	**Pays**	**Date d'opération [a]**	**2017 Retraité**	**2018**
Principales sociétés mises en équivalence pour la première fois au cours de l'exercice				
–	–	–	–	–
Principales sociétés mises en équivalence avec changement dans le pourcentage de détention				
Yakult	Japon	Mars	21,3 %	6,6 %
Principales sociétés qui ne sont plus mises en équivalence au 31 décembre				
–	–	–	–	–

(a) Mois de l'exercice 2018.

Réduction de l'empreinte carbone

Voir paragraphe 5.3 *Préserver la planète et renouveler ses ressources.*

Activités en matière de responsabilité sociale et sociétale

Voir paragraphe 5 *Responsabilité sociale, sociétale et environnementale.*

Gouvernance

Voir paragraphes 6.1 *Organes de gouvernance* et 6.2 *Mandats et fonctions exercés par les Administrateurs.*

Recherche et Innovation

Produits laitiers et d'origine végétale

En 2018, Danone a continué à développer ses axes de recherche sur la santé. Son objectif est d'impacter la santé et la diète des populations en apportant des solutions permettant notamment d'améliorer la santé par l'intestin. Ses recherches portent en particulier sur :

- les probiotiques et le microbiote ;
- les ingrédients et bioactifs à effet santé ;
- les produits d'origine végétale ;
- une offre nutrition adaptée aux besoins de chacun.

Danone a par exemple investigué, en partenariat avec l'INRA (Institut National de Recherche Agronomique) et l'hôpital Saint-Antoine, les effets protecteurs de la consommation d'un probiotique sur la barrière intestinale et le microbiote. De plus, grâce à sa présence dans l'ILSI Europe, Danone a travaillé avec les scientifiques clés du domaine des probiotiques pour développer une approche innovante depuis la sélection jusqu'au développement optimal des probiotiques dans ses produits.

L'équipe Recherche et Innovation a conçu de nouvelles gammes autour de plantes : en Europe, une gamme "*Activia* avec une touche de" est lancée, et *Actimel* se dynamise avec le lancement d'une gamme à destination des milléniats, utilisant des ingrédients tels que gingembre, guarana, baobab, thé maté. Certaines innovations répondent à un besoin fort du consommateur pour des produits biologiques avec le lancement en France de *Danone Le Bio*, en Europe de *Danonino Bio* et *Alpro* étend ses gammes de boissons au café avec des versions biologiques. Enfin, Danone propose des produits à teneur réduite en sucre ou sans sucres ajoutés comme par exemple la gamme Triple Zero (*Light & Free*) en Espagne, la gamme Two Good (par *Light & Fit*) aux États-Unis, la gamme *Alpro* Plus de fruits, sans sucres ajoutés en Europe.

Par ailleurs, sa maîtrise de la fermentation et des bio-procédés permet à Danone d'innover pour offrir au consommateur une véritable expérience gustative : par exemple Danone a lancé le kéfir au Royaume-Uni (*Light & Free*), en Espagne (*Danone*), et en France (*Danone du Monde*).

Enfin, Danone a développé des emballages pratiques, répondant à leur besoin. Par exemple, la gamme de café *Alpro* en format individuel et les mini-bouteilles dites "shots" (*Activia* au Brésil et aux États-Unis), ou encore avec des fonctionnalités améliorées (*Danone Liquaderia* et *Activia jus* au Mexique avec un opercule innovant).

Eaux

En 2018, Danone a complété son offre d'hydratation saine et a amélioré son processus visant à développer de meilleures alternatives d'emballage éco-conçus.

- La gamme d'*aquadrinks* poursuit ces évolutions afin de répondre au mieux aux attentes des consommateurs avec un nombre croissant de boissons sans sucres ajoutés. Le thé est présent en Chine, en Indonésie et en Europe sous la marque *Volvic* et *Fontvella*. Une gamme d'eaux de coco et des produits bio sous les marques *Volvic* et *Fontvella* ont été respectivement lancés en Chine et en Europe.

- 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. Les bouteilles issues à 100 % de plastique recyclé PET sont désormais une réalité dans les pays comme le Mexique (*Bonafont*) ou l'Espagne (*Lanjarón*). En parallèle, les bouteilles Premium ont été mises en vente en Turquie chez Hayat et en Indonésie chez Aqua.

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 travaille sur la nutrition au cours des 1 000 premiers jours de la vie, de la conception au deuxième anniversaire de l'enfant poursuivant ses recherches dans les domaines suivants :

- connaissance du lait maternel ;
- besoins et solutions nutritionnels ;
- développement du système immunitaire et allergie ;
- santé gastro-intestinale ;
- croissance et santé métabolique ;
- développement de produits et emballages.

Pour ce faire, Danone travaille en étroite collaboration avec un réseau mondial de partenaires, dans des domaines spécifiques de la santé, de la nutrition et des technologies. Ce réseau inclut des leaders d'opinion dans des domaines spécifiques, des professionnels de santé, des fournisseurs, des scientifiques, des décideurs, des patients, des technologues et plus encore. Cette approche permet à Danone de développer des produits adaptés et nutritionnellement optimaux, qui répondent aux besoins des patients et des consommateurs.

Nutrition Médicale

En 2018, Danone a mené des travaux sur la sécurité des liquides épaissis pour les patients atteints de problèmes de déglutition lors de la conférence "Société Européenne pour les troubles de déglutition". Danone a réalisé et publié dans Orphanet *Journal of Rare Diseases*, une méta-analyse sur les différences de niveaux de nutriments entre les patients atteints de PKU (une erreur innée du métabolisme) et les individus sains. Pour les patients en soins intensifs, Danone a développé une nouvelle forme de nutrition par sonde, un nouvel emballage d'alimentation en forme de tube qui permet de nourrir les patients conformément aux recommandations nutritionnelles. En outre, Danone a lancé de nouveaux produits : *Fortimel Compact Protein* et *Nutilis Complete*, pour lesquels deux expériences gustatives centrées sur les utilisateurs ont été lancées (avec sensation de chaleur et de fraîcheur).

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 douanières et de la concurrence de certains pays. Des provisions sont constituées chaque fois que le paiement d'une indemnité semble probable et est quantifiable.

À la connaissance de Danone, il n'existe pas de 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.

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 2018, le montant de ces engagements s'élève à 508 millions d'euros ; ils sont reflétés au bilan dans les dettes financières.

Les opérations avec les parties liées sont décrites à la Note 16 des Annexes aux comptes consolidés.

Voir également le paragraphe 6.6 *Conventions et engagements réglementés*.

3.2 EXAMEN DU RÉSULTAT CONSOLIDÉ

NOUVELLES NORMES IFRS EN 2018

Voir paragraphe 3.7 *Changements dans les normes IFRS.*

CHIFFRES CLÉS

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros sauf mention contraire)	2017 Retraité	2018	Variation en données publiées	Variation en données comparables New Danone [a]
Chiffre d'affaires	**24 812**	**24 651**	**(0,7)%**	**2,9 %**
Résultat opérationnel courant [a]	**3 537**	**3 562**	**0,7 %**	**6,7 %**
Marge opérationnelle courante [a]	**14,26 %**	**14,45 %**	**+20pb**	**+51pb**
Produits et charges opérationnels non courants	192	(821)	(1 013)	
Résultat opérationnel	3 729	2 741	(26,5)%	
Marge opérationnelle	15,03 %	11,12 %	-391pb	
Résultat net courant – Part du Groupe [a]	**2 186**	**2 304**	**5,4 %**	
Résultat net non courant – Part du Groupe	263	46	(217)	
Résultat net – Part du Groupe	2 449	2 349	(4,1)%	
BNPA courant (en euros) [a]	**3,48**	**3,56**	**2,2 %**	
BNPA (en euros)	3,90	3,63	(7,0)%	
Free cash flow [a]	**2 083**	**2 232**	**7,1 %**	
Trésorerie provenant de l'exploitation	2 958	3 111	5,2 %	

(a) Voir définition au paragraphe 3.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS.*

CHIFFRE D'AFFAIRES

Chiffre d'affaires consolidé

En 2018, le chiffre d'affaires consolidé s'est établi à 24,7 milliards d'euros, en hausse de +2,9 % en données comparables New Danone. Les ventes ont augmenté de +3,6 % en valeur, grâce à une amélioration continue du mix et de la valorisation du portefeuille, ce qui a largement permis de compenser la baisse de (0,7) % des volumes. Tous les Pôles ont contribué à la croissance. Hors effet du boycott au Maroc, le chiffre d'affaires est en hausse de +3,6 % en 2018, avec des volumes à +0,6 %.

En données publiées, le chiffre d'affaires annuel est en baisse de (0,7) % par rapport à 2017, incluant :

- l'effet de base correspondant à la consolidation de WhiteWave à partir du 12 avril 2017 (+4,0 %) et d'autres variations du périmètre de consolidation ((0,8) %), principalement liés à la cession de Stonyfield (août 2017) ;
- un effet négatif de la variation des taux de change ((6,6) %) reflétant l'appréciation de l'euro par rapport au peso argentin, au dollar américain et de devises de pays émergents, dont le rouble russe, la lire turque et le réal brésilien ; et un effet négatif ((0,2) %) lié à l'adoption de la norme comptable IAS 29 relative au contexte d'hyperinflation en Argentine.

Chiffre d'affaires par Pôle

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros sauf pourcentage)	2017 Retraité	2018	Variation du chiffre d'affaires [a]	Variation des volumes [a]
EDP International	8 612	8 015	0,1 %	(5,5)%
EDP Noram	4 492	5 041	1,5 %	2,5 %
Nutrition Spécialisée	7 079	7 115	5,9 %	1,2 %
Eaux	4 630	4 480	5,3 %	2,1 %
Total	**24 812**	**24 651**	2,9 %	(0,7)%

(a) En données comparables New Danone.

EDP International

Chiffre d'affaires

Le Pôle Produits laitiers et d'origine végétale (EDP) International a réalisé un chiffre d'affaires de 8 015 millions d'euros en 2018, en hausse de +0,1 % en données comparables New Danone par rapport à 2017. Cette variation résulte d'une baisse des volumes de (5,5) %, compensée par une croissance en valeur de +5,6 %. Hors effet du boycott au Maroc, EDP international a enregistré une croissance de +2,1 %.

Principaux marchés

L'Europe a confirmé ses progrès depuis le début de l'année 2017, grâce à une stabilisation des ventes de la marque *Activia* en fin d'année, la croissance continue de la marque *Danone* depuis le deuxième trimestre et une croissance des ventes à deux chiffres de la marque *Alpro*.

Dans la zone CEI, le chiffre d'affaires a continué à progresser fortement sous l'effet de nouveaux lancements, du succès des campagnes de communication et d'un effet mix positif tiré par les produits laitiers frais.

En Amérique latine, la croissance a été solide, tirée par la performance au Mexique où les ventes ont connu une très forte croissance grâce notamment aux innovations et au développement d'offres de produits d'origine végétale. Au Brésil, après plusieurs trimestres de déclin autour de plus de (10) %, les ventes ont été de nouveau positives au 4e trimestre, grâce à une réorganisation du réseau de distribution et à une optimisation du portefeuille de produits.

Au Maroc, les ventes ont baissé de 27 %, fortement pénalisées depuis le 20 avril 2018 par un boycott de consommateurs. Au dernier trimestre, Centrale Danone a commencé à regagner des parts de marché grâce au lancement de nouvelles références à prix réduits dans la catégorie des laits, suite à une consultation avec les consommateurs Marocains organisée en septembre.

EDP Noram

Chiffre d'affaires

Le Pôle Produits laitiers et d'origine végétale (EDP) Noram a réalisé un chiffre d'affaires de 5 041 millions d'euros en 2018, en hausse de +1,5 % en données comparables New Danone, avec des volumes en hausse de +2,5 %. Hors le segment Fresh Foods, la croissance des ventes s'élève à +2,4 % sur l'année.

Principaux marchés

Le segment Yaourts a connu une croissance modérée des ventes, dans un contexte concurrentiel accru notamment dans le segment du yaourt grec, grâce à une performance solide de la marque *Activia*, une croissance très rapide des produits d'origine végétale, ainsi qu'à une bonne performance au Canada.

Le segment des Produits et des boissons d'origine végétale a enregistré une forte croissance en 2018, tirée par les produits à base de fruits à coque, alors que les produits à base de soja sont en déclin. *Silk* et *So Delicious*, les deux principales marques de produits d'origine végétale de Danone en Amérique du Nord, ont porté la performance, à travers le lancement d'innovations premium, et l'expansion vers des catégories adjacentes telles que les glaces ou les desserts.

Le segment des Coffee Creamers (crèmes pour le café) a continué à afficher une forte croissance des ventes, porté par des gains de part de marché dans le segment des cafés prêts à boire, notamment avec la marque *Stok*, et une bonne performance des creamers au profil nutritionnel plus sain.

Pour la première fois depuis l'acquisition de WhiteWave, le segment Premium Dairy a enregistré une croissance positive au quatrième trimestre, avec des volumes en hausse et des gains de parts de marché, grâce en particulier au succès des offres à forte valeur ajoutée et des portions individuelles pour enfants. Sur l'ensemble de l'année, les ventes sont en légère baisse, avec des volumes stables.

Le chiffre d'affaires du segment Fresh Food s'est établi en baisse en 2018. Le plan de redressement mis en œuvre en 2017 se poursuit.

Nutrition Spécialisée

Chiffre d'affaires

Le Pôle Nutrition Spécialisée a réalisé un chiffre d'affaires de 7 115 millions d'euros en 2018, en hausse de +5,9 % en 2018 en données comparables New Danone, avec une croissance des volumes de +1,2 % et une croissance en valeur de +4,7 %. Les activités de Nutrition Infantile et de Nutrition Médicale ont chacune enregistré une croissance supérieure à 5 % en 2018.

Principaux marchés

Le Métier Nutrition Infantile a connu une forte croissance en 2018. En Chine, dont les ventes totales représentent environ 30 % de l'activité, la croissance a été proche de 10 % sur l'ensemble de l'année, grâce à des gains de parts de marché dans les canaux de distribution directs les plus dynamiques et dans les offres ultra-premiums, malgré un deuxième semestre pénalisé par des bases de comparaison exceptionnellement élevées. En dehors de la Chine, la croissance a été solide et diversifiée, avec en particulier une bonne contribution des États-Unis (où Happy Family, le leader des aliments bio pour enfants s'est hissé au rang de second acteur sur le segment de l'alimentation pour enfants), du reste de l'Asie, du Moyen-Orient et de l'Afrique. En Europe, les ventes ont été pénalisées depuis le troisième trimestre par une publicité défavorable au Royaume-Uni, suite à la mise sur le marché d'un nouveau lait infantile amélioré.

Le Métier Nutrition Médicale a enregistré une forte croissance en 2018 avec une contribution positive de toutes les régions, en particulier de la Chine qui a connu une croissance à deux chiffres, et de tous les segments de produits (adulte et pédiatrique).

Eaux

Chiffre d'affaires

Le Pôle Eaux a réalisé un réalisé un chiffre d'affaires de 4 480 millions d'euros, en hausse de +5,3 % en données comparables New Danone par rapport à 2017, grâce à des volumes en hausse de +2,1 % et une progression de +3,2 % en valeur.

Principaux marchés

En Europe, la croissance a été solide, tirée par des des innovations à forte valeur ajoutée, en particulier dans le segment des *aquadrinks*, des campagnes d'activation réussies, ainsi que des conditions météorologiques favorables. Les marques locales dans les pays nordiques et en Pologne ont enregistré une très forte croissance.

En Amérique du Nord, les ventes ont augmenté de plus de 10 %, reflétant au quatrième trimestre notamment les premiers bénéfices de l'accord de distribution récemment signé avec Keurig Doctor Pepper aux États-Unis, ainsi qu'une campagne *evian* réussie, relayée par d'importants influenceurs.

En Asie, la croissance a connu une progression solide, avec une contribution importante de la marque indonésienne locale *Aqua*. La performance en Chine a été pénalisée par une faible saison estivale, bien que la part de marché soit restée stable en volumes.

La zone Amérique latine a globalement contribué à la croissance, notamment grâce à une valorisation du portefeuille de produits compensant une baisse des volumes.

Chiffre d'affaires par zone géographique

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros sauf pourcentage)	2017 Retraité	2018	Variation du chiffre d'affaires [a]	Variation des volumes [a]	Part du chiffre d'affaires réalisé par la zone en 2017	Part du chiffre d'affaires réalisé par la zone en 2018
Europe & Noram	13 192	13 654	(0,8)%	(0,4)%	53 %	55 %
Reste du Monde	11 620	10 997	7,6 %	(0,6)%	47 %	45 %
Total	**24 812**	**24 651**	**2,9 %**	**(0,7)%**	**100 %**	**100 %**

(a) En données comparables New Danone.

Europe & Noram

La zone Europe & Noram a réalisé un chiffre d'affaires de 13 654 millions d'euros en 2018, soit une baisse de (0,8) % en données comparables New Danone par rapport à 2017, intégrant une baisse des volumes de (0,4) %. Le principal facteur de cette baisse est la réduction des ventes indirectes de l'Europe vers la Chine en Nutrition Infantile.

Reste du Monde

La zone Reste du Monde a réalisé un chiffre d'affaires de 10 997 millions d'euros en 2018, soit une hausse de +7,6 % en données comparables New Danone par rapport à 2017.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT ET MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE

Résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante consolidés

En 2018, le résultat opérationnel courant s'est établi à 3,6 milliards d'euros. La marge opérationnelle courante a atteint 14,45 %, en amélioration de +20pb en données publiées, intégrant :

- l'effet dilutif résultant de la contribution de WhiteWave du 1er janvier au 12 avril 2017 (-28pb) ;
- d'autres effets de périmètre (+6pb), résultant de la cession en août 2017 de Stonyfield ;
- un effet de change négatif (-10pb, dont un impact de -9pb lié à l'adoption de la norme comptable IAS 29 en Argentine).

En données comparables New Danone, la marge opérationnelle courante s'est améliorée de +51pb, et de +58pb hors effet du boycott au Maroc. Cette forte amélioration a été obtenue malgré une inflation des coûts, en particulier des emballages en PET et des coûts de transport aux États-Unis.

Cela traduit :

- le modèle de croissance rentable de Danone, s'appuyant sur le lancement d'innovations mieux valorisées et un mix positif ;
- des gains d'efficacité plus importants, principalement grâce à la réalisation de plus de 180 millions de dollars de synergies cumulées liés à l'intégration de WhiteWave, et à près de 300 millions d'euros d'économies cumulées du programme Protein, compensant l'inflation des coûts ;
- une discipline constante dans l'allocation des ressources.

Le coût des produits vendus s'élève à 12 729 millions d'euros en 2018 (12 630 millions d'euros en 2017), soit 51,6 % du chiffre d'affaires consolidé (50,9 % en 2017). Cette évolution défavorable reflète une tendance inflationniste du coût des matières premières, en particulier celui du PET.

Les frais sur ventes s'élèvent à 5 640 millions d'euros en 2018 (5 831 millions d'euros en 2017), soit 22,9 % du chiffre d'affaires consolidé, en baisse par rapport à 2017 (23,5 % en 2017), malgré la forte inflation des coûts de transport aux États-Unis. Cette baisse s'explique par (i) des économies liées au programme Protein ; (ii) des synergies liées à l'acquisition de WhiteWave ; et (iii) la hausse des investissements en marketing digital, représentant aujourd'hui plus de 30 % des dépenses médias.

Les frais généraux s'élèvent à 2 220 millions d'euros en 2018, soit 9,0 % du chiffre d'affaires consolidé, en ligne avec 2017.

Les frais de Recherche et Développement s'élèvent à 335 millions d'euros en 2018, en ligne avec 2017 (voir paragraphe 3.1 *Aperçu des activités en 2018*).

Le solde des autres produits et charges s'est établi à (164) millions d'euros en 2018 ((243) millions d'euros en 2017).

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
	2017 Retraité	2018	2017 Retraité	2018	
EDP International	759	726	8,81 %	9,06 %	+29pb
EDP Noram	553	590	12,31 %	11,71 %	+25pb
Nutrition Spécialisée	1 686	1 762	23,82 %	24,77 %	+139pb
Eaux	540	483	11,66 %	10,79 %	-82pb
Total	**3 537**	**3 562**	**14,26 %**	**14,45 %**	**+51pb**

La marge opérationnelle courante du Pôle EDP International s'établit à 9,06 % en 2018, en hausse de +29 pb en données comparables New Danone par rapport à 2017, malgré l'impact du boycott au Maroc, grâce à des innovations à forte valeur ajoutée et aux économies réalisées dans le cadre du programme d'efficacité Protein. Hors Maroc, la marge opérationnelle courante en données comparables New Danone est en hausse de +60 pb.

La marge opérationnelle courante du Pôle EDP Noram s'établit à 11,71 % en 2018, en hausse de +25 pb en données comparables News Danone par rapport à 2017. Les gains liés aux synergies de l'intégration de WhiteWave et les augmentations de prix ciblées en juillet ont permis de compenser la forte augmentation des coûts de transport.

La marge opérationnelle courante du Pôle Nutrition Spécialisée s'établit à 24,77 % en 2018, en hausse de +139 pb en données comparables New Danone par rapport à 2017, grâce à une évolution positive du mix pays et produit, ainsi que des gains d'efficacité importants, notamment à travers le programme Protein.

La marge opérationnelle courante du Pôle Eaux s'établit à 10,79 % en 2018, en baisse de -82 pb en données comparables New Danone par rapport à 2017, pénalisée par une très forte inflation des coûts du PET, partiellement compensée par un niveau record de gains d'efficacité et une stratégie de valorisation du portefeuille.

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
	2017 Retraité	2018	2017 Retraité	2018	
Europe & Noram	2 038	1 928	15,45 %	14,12 %	-55pb
Reste du Monde	1 499	1 634	12,90 %	14,86 %	+182pb
Total	**3 537**	**3 562**	**14,26 %**	**14,45 %**	**+51pb**

La marge opérationnelle courante de la zone Europe et Noram s'établit à 14,12 % en 2018, en baisse de -55 pb en données comparables New Danone par rapport à 2017. La rentabilité de la zone a été fortement impactée par l'inflation des matières premières et des coûts logistiques.

La marge opérationnelle courante de la zone Reste du Monde s'établit à 14,86 % en 2018, en hausse de +182 pb en données comparables New Danone par rapport à 2017, illustrant en particulier la bonne performance du Pôle Nutrition Spécialisée en Asie.

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)	2017 Retraité	2018
Produits financiers sur disponibilités et placements à court terme	151	162
Charges financières sur dette financière	(414)	(393)
Coût de l'endettement financier net	**(263)**	**(231)**
Autres produits financiers	137	48
Autres charges financières	(311)	(165)
Autres produits et charges financiers	**(174)**	**(117)**
Résultat financier	**(437)**	**(348)**

Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net a diminué en valeur absolue, passant de (263) millions d'euros en 2017 à (231) millions d'euros en 2018, reflétant un effet de change positif pour la partie de la dette libellée en dollars, et le remboursement anticipé en octobre 2017 des 500 millions de dollars d'obligations senior de WhiteWave portant un coupon de 5,375 %.

TAUX D'IMPOSITION

Le taux d'imposition courant s'élève à 27,9 % en 2018, en baisse de plus de 2 points par rapport à 2017, principalement en raison de l'effet positif de la réforme fiscale aux États-Unis promulguée en décembre 2017 et d'un mix géographique positif.

RÉSULTAT NET COURANT - PART DU GROUPE ET BNPA COURANT

Le résultat net courant s'élève à 2 397 millions d'euros en 2018 (2 297 millions d'euros en 2017). Le résultat net – Part du Groupe s'élève à 2 304 millions d'euros en 2018 (2 186 millions d'euros en 2017).

Résultat des sociétés mises en équivalence

Le résultat net courant des sociétés mises en équivalence s'est établi à 79 millions d'euros en baisse par rapport à 2017, reflétant principalement la réduction de la participation de Danone dans Yakult, passant de 21,3 % à 6,6 % en mars 2018. L'opération a permis de réaliser une plus-value de cession non courante de 701 millions d'euros.

Résultat net courant - Part du Groupe

Le résultat net courant – Part du groupe s'est établi à 2 304 millions d'euros en 2018, en hausse de +5,4 % par rapport à l'année dernière.

Le BNPA courant a été de 3,56 euros par action, en croissance de +12,8 % à taux de change constant, hors Effet de la Transaction Yakult et IAS 29, en ligne avec l'objectif annuel 2018. Le BNPA courant a augmenté de +2,2 % en données publiées, incluant un impact de change négatif ((9,2) %), principalement dû à l'appréciation de l'euro vis-à-vis des principales devises.

Passage du Résultat net – Part du Groupe au Résultat net courant – Part du Groupe

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros sauf mention contraire)	2017 Retraité			2018		
	Courant	**Non courant**	**Total**	**Courant**	**Non courant**	**Total**
Résultat opérationnel courant	**3 537**		**3 537**	**3 562**		**3 562**
Autres produits et charges opérationnels		192	192		(821)	(821)
Résultat opérationnel	**3 537**	**192**	**3 729**	**3 562**	**(821)**	**2 741**
Coût de l'endettement financier net	(263)		(263)	(231)		(231)
Autres produits et charges financiers	(136)	(38)	(174)	(119)	2	(117)
Résultat avant impôts	**3 138**	**153**	**3 292**	**3 213**	**(819)**	**2 393**
Impôts sur les bénéfices	(953)	111	(842)	(895)	179	(716)
Taux d'imposition effectif	30,4 %		25,6 %	27,9 %		29,9 %
Résultat net des sociétés intégrées	**2 185**	**264**	**2 450**	**2 318**	**(640)**	**1 678**
Résultat net des sociétés mises en équivalence	111	(2)	109	79	683	762
Résultat net	**2 297**	**262**	**2 559**	**2 397**	**43**	**2 440**
• Part du Groupe	**2 186**	**263**	**2 449**	**2 304**	**46**	**2 349**
• Part des intérêts minoritaires	111	(1)	110	93	(3)	90
BNPA (€)	**3,48**		**3,90**	**3,56**		**3,63**

Passage du BNPA au BNPA courant

Exercice clos le 31 décembre

	2017 Retraité		2018	
	Courant	**Total**	**Courant**	**Total**
Résultat net – Part du Groupe (en millions d'euros)	2 186	2 449	2 304	2 349
Coupon relatif au financement hybride net d'impôts (en millions d'euros)	(2)	(2)	(14)	(14)
Nombre d'actions				
• Avant dilution	626 954 761	626 954 761	642 721 076	642 721 076
• Après dilution	627 121 266	627 121 266	643 450 446	643 450 446
BNPA (en euros)				
• Avant dilution	3,48	3,90	3,56	3,63
• Après dilution	3,48	3,90	3,56	3,63

AUTRES INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT : PASSAGE DES DONNÉES PUBLIÉES AUX DONNÉES COMPARABLES NEW DANONE

(en millions d'euros sauf pourcentage)	2017 Retraité	Effets de base de WhiteWave	Effets des autres variations du périmètre de consolidation	Effets des variations des taux de change	Effet IAS 29	Variation en données comparables New Danone	2018
Chiffre d'affaires	24 812	+4,0 %	(0,8) %	(6,6) %	(0,2) %	+2,9 %	**24 651**
Marge opérationnelle courante	14,26 %	-28pb	+6pb	-1pb	-9pb	+51pb	**14,45 %**

DIVIDENDE AU TITRE DE L'EXERCICE 2018

Le Conseil d'Administration de Danone proposera à l'Assemblée Générale des actionnaires, qui se réunira le 25 avril 2019, la distribution d'un dividende de 1,94 euro par action, versé en numéraire, au titre de l'exercice fiscal 2018, augmentant en ligne avec la croissance du BNPA courant.

Ce dividende traduit la confiance renforcée du Conseil et de l'équipe de direction dans la solidité de la situation financière de Danone, ainsi que dans sa bonne progression vers une croissance supérieure durable et rentable.

Si cette proposition de distribution est approuvée, le dividende sera détaché de l'action le 7 mai 2019, et sera payable en numéraire le 9 mai 2019.

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 2,2 milliards d'euros en 2018, en hausse de +7,1 % par rapport à 2017, soutenu par la progression du résultat opérationnel courant, avec des investissements de 941 millions d'euros, soit 3,8 % 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)	2017 Retraité	2018
Trésorerie provenant de l'exploitation	**2 958**	**3 111**
Investissements industriels	(969)	(941)
Cessions et réalisations d'actifs industriels et Frais d'acquisitions avec prise de contrôle [a]	95	61
Free cash flow	**2 083**	**2 232**

(a) Correspond aux frais d'acquisition avec prise de contrôle effectivement versés au cours de l'exercice.

TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2017 Retraité	2018
Résultat net	**2 559**	**2 440**
Résultat des sociétés mises en équivalence net des dividendes	(54)	(729)
Amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels	974	1 601
Dotations (reprises) des provisions	153	13
Variation des impôts différés	(353)	(135)
Plus ou moins value de cession d'actifs industriels et financiers	(284)	(12)
Charges liées aux actions sous conditions de performance	22	24
Coût de l'endettement financier net	265	231
Intérêts décaissés nets	(186)	(218)
Variation nette des intérêts financiers	80	13
Autres éléments sans impact sur la trésorerie	(15)	(44)
Marge brute d'autofinancement	**3 081**	**3 170**
Variation des stocks	(122)	(167)
Variation des créances clients	(190)	807
Variation des dettes fournisseurs	145	(770)
Variation des autres comptes débiteurs et créditeurs	44	70
Variation des éléments du besoin en fonds de roulement	(123)	(59)
Trésorerie provenant de l'exploitation	**2 958**	**3 111**
Investissements industriels [a]	(969)	(941)
Cessions d'actifs industriels [a]	45	22
Acquisitions d'actifs financiers [b]	(10 949)	(52)
Cessions d'actifs financiers [b]	441	1 305
Variation nette des prêts et des autres immobilisations financières	(4)	(9)
Trésorerie provenant des opérations d'investissement/ désinvestissement	**(11 437)**	**326**
Augmentation du capital et des primes	47	47
Acquisition d'actions propres (nettes de cession)	13	-
Émission de titres subordonnés à durée indéterminée	1 245	
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	-	(14)
Dividendes versés aux actionnaires de Danone [c]	(279)	(431)
Rachat d'intérêts ne conférant pas le contrôle	(107)	(120)
Versement de dividende	(86)	(79)
Contribution des intérêts ne conférant pas le contrôle aux augmentations de capital	1	-
Transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	(193)	(199)
Flux nets d'instruments dérivés [d]	(52)	(8)
Financements obligataires émis au cours de l'exercice	-	300
Financements obligataires remboursés au cours de l'exercice	(1 487)	(2 157)
Flux nets des autres dettes financières courantes et non courantes	(564)	27
Flux nets des placements à court terme	9 559	(815)
Trésorerie affectée aux opérations de financement	**8 289**	**(3 251)**
Incidence des variations de taux de change et autres [e]	272	14
Variation globale de la trésorerie	**81**	**200**
Disponibilités au 1er janvier	**557**	**638**
Disponibilités au 31 décembre	**638**	**839**
Informations complémentaires		
Flux de trésorerie liés au paiement d'impôts sur les bénéfices	(1 116)	(556)

(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) Part payée en numéraire.
(d) Instruments dérivés en gestion de la dette nette.
(e) 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)	**2017 Retraité**	2018
Actifs non courants	34 627	33 843
Actifs courants	9 632	10 334
Total de l'actif	**44 259**	**44 177**
Capitaux propres – Part du Groupe	**14 456**	**16 344**
Intérêts ne conférant pas le contrôle	73	131
Passifs non courants	19 271	17 738
Passifs courants	10 459	9 965
Total du passif et des capitaux propres	**44 259**	**44 177**
Dette nette	15 372	12 744
Dette financière nette	14 765	12 235

STRUCTURE DE FINANCEMENT ET SÉCURITÉ FINANCIÈRE

Risque de liquidité et politique de gestion

Voir paragraphe 2.7 *Facteurs de risques* relatif aux *Risques de marché*.

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 2018

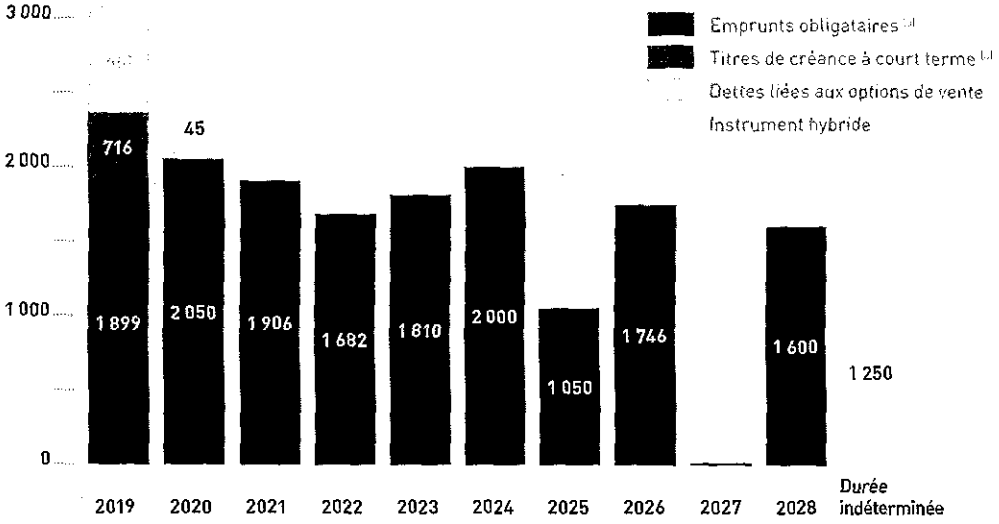
	Exercice clos le 31 décembre		
			2018
(en millions de devises)	**Devise**	**Nominal**	**Échéance**
Nouveaux financements			
Social bond	EUR	300	2025
Remboursements			
Emprunt obligataire euro	EUR	750	2018
Emprunt obligataire euro	EUR	1 350	2018
Placement privé yen	JPY	7 500	2018

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)

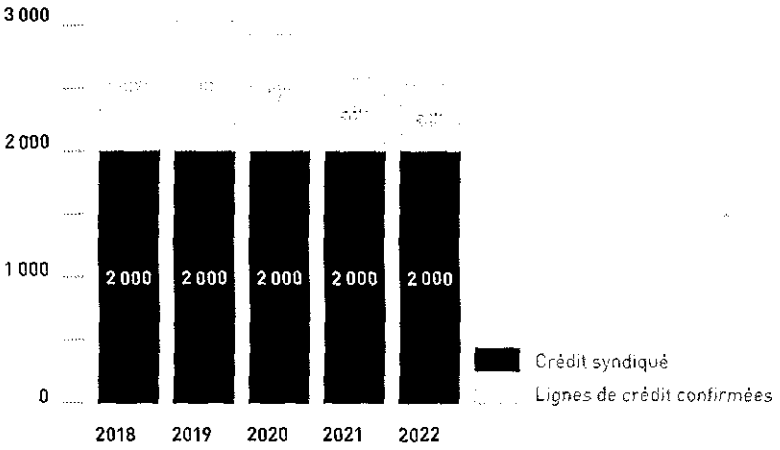


(a) Comprend la valeur des instruments dérivés adossés aux emprunts obligataires et aux titres de créance à court terme.

Sources de financement disponibles à tout moment

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

(en millions d'euros)



Rating de la Société

Au 31 décembre

	2017		2018	
	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	Stable [e]

(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.
(e) Perspective attribuée 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)	**2017 Retraité**	2018
Au 1er janvier	699	607
Nouvelles options	–	–
Exercices d'options [a]	(111)	(123)
Variation de la valeur actuelle des options en cours	19	24
Au 31 décembre [b]	607	508

(a) Valeur comptable à date de clôture de la période précédente pour les options exercées et ayant fait l'objet d'un règlement.
(b) Plusieurs options dont aucune n'excède individuellement 200 millions d'euros. Pour la plupart, le prix d'exercice est un multiple de résultat.

DETTE NETTE ET DETTE FINANCIÈRE NETTE

Dette nette

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	**2017 Retraité**	2018
Dettes financières non courantes	15 716	14 343
Dettes financières courantes	3 792	3 546
Placements à court terme	(3 462)	(4 199)
Disponibilités	(638)	(839)
Instruments dérivés – actifs – Non courants [a]	(16)	(81)
Instruments dérivés – actifs – Courants [a]	(19)	(27)
Dette nette	**15 372**	12 744

(a) En gestion de la dette nette uniquement.

Variation de la dette nette en 2018

La dette nette de Danone a baissé de 2 628 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2017 et s'établit à 12 744 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Cette évolution reflète notamment une forte génération de *free cash flow* (9,1 % du chiffre d'affaires) et la cession d'une participation de 14,69 % des actions de la société Yakult réalisée au premier semestre de l'année 2018. Cette dette nette inclut 508 millions d'euros d'options de vente accordées aux actionnaires minoritaires, soit une baisse de 99 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2017.

Passage de la dette nette à la dette financière nette

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros)	**2017 Retraité**	**2018**
Dette nette	**15 372**	**12 744**
Dettes liées aux options accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle – non courantes	(38)	(46)
Dettes liées aux options accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle – courantes	(569)	(463)
Dettes financières exclues de la dette financière nette	**(607)**	**(508)**
Dette financière nette	**14 765**	12 235

atios dette nette/EBITDA et retour sur capitaux investis (ROIC)

anone suit ces ratios sur une base annuelle.

ette nette/EBITDA

e ratio dette nette/EBITDA correspond au ratio dette nette sur le résultat opérationnel retraité des dépréciations et amortissements es actifs corporels et incorporels. Le ratio de l'exercice 2018 s'établit à 2,9x :

(en millions d'euros sauf ratio)	**2017 Retraité**	**2018**
Dette nette au 31 décembre	**15 372**	**12 744**
Résultat opérationnel	3 729	2 741
Amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels	974	1601
EBITDA de l'exercice	**4 703**	**4342**
Dette nette/EBITDA de l'exercice	**3,3x**	2,9x

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 9,0 % en 2018 :

(en millions d'euros sauf pourcentage)	**2016**	**2017 Retraité**	**2018**
Résultat opérationnel courant		3 537	3 562
Taux effectif d'impôt courant		30,4 %	27,9 %
Impôts sur résultat opérationnel courant		(1 074)	(992)
Résultat courant des sociétés mises en équivalence		111	79
Résultat net d'exploitation		**2 574**	**2 649**
Immobilisations incorporelles	15 803	24 945	24 445
Immobilisations corporelles	5 036	6 005	6 175
***Goodwill* et autres actifs incorporels et corporels**	**20 839**	**30 950**	**30 620**
Titres mis en équivalence	2 730	2 678	2 104
Autres actifs financiers	288	260	278
Prêts à moins d'un an	18	14	13
Investissements dans des sociétés non consolidées et autres investissements financiers	**3 036**	**2 952**	**2 394**
Actifs détenus en vue de leur cession nets des passifs	**66**	**–**	**–**
Impôts différés nets des impôts différés actifs	(259)	(910)	(777)
Provisions pour retraites et autres avantages à long terme	(959)	(919)	(868)
Autres provisions et passifs non-courants	(885)	(1 003)	(989)
Provisions et autres passifs nets	**(2 103)**	**(2 832)**	**(2 634)**
Besoin en fonds de roulement	**(1 549)**	**(1 168)**	**(1 162)**
Capitaux investis de l'exercice	20 289	29 902	29 219
Capitaux investis moyens		**25 095**	**29 560**
ROIC		**10,3 %**	**9,0 %**

CAPITAUX PROPRES

Variation des capitaux propres - Part du Groupe

	Exercice clos le 31 décembre
(en millions d'euros)	**2017 Retraité**	**2018**
Au 1er janvier	**13 109**	**14 456**
Résultat net de la période	2 449	2 349
Autres éléments du résultat global	(391)	22
Dividendes versés [a]	(279)	(431)
Écarts de conversion	(1 721)	(151)
Autres	1 290	98
Au 31 décembre	14 456	16 344

(a) Impact sur la part du Groupe des capitaux propres, l'impact des dividendes versés sur les capitaux propres consolidés s'élevant à (510) millions d'euros en 2018 ((365) millions d'euros en 2017).

ENGAGEMENTS HORS-BILAN

Engagements donnés au 31 décembre 2018 dans le cadre de l'activité opérationnelle

		Montant des flux financiers par période				
(en millions d'euros)	**Total**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023 et après**
Engagements d'achats de biens et services [a]	(3 824)	(2 106)	(899)	(527)	(236)	(56)
Engagements liés à des investissements industriels	(166)	(164)	(2)	-	-	-
Obligations en matière de contrats de location simple	(718)	(219)	(133)	(92)	(64)	(210)
Garanties et nantissements donnés	(16)	(14)	-	-	-	(2)
Autres	(49)	(39)	(7)	(2)	-	(1)
Total	(4 773)	(2 542)	(1 041)	(621)	(300)	(269)

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

3.5 PERSPECTIVES 2019

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 2018.

PERSPECTIVES FINANCIÈRES POUR L'EXERCICE 2019

Perspectives macro-économiques

En 2019, Danone s'attend à la poursuite de l'inflation des coûts, avec une hausse comprise entre 5 % et 10 % des coûts de matières premières et d'emballage, incluant :

- une inflation des prix du lait proche de 10 %, suite au rééquilibrage de l'offre et de la demande ;
- la poursuite de l'inflation des coûts de PET en raison d'une demande soutenue ;
- un contexte inflationniste pour les autres matières premières, et notamment le sucre et les fruits.

Objectifs 2019

En 2019, Danone poursuivra sa progression vers ses objectifs 2020, en renforçant son modèle opérationnel et en s'appuyant sur ses priorités : accélérer la croissance, maximiser l'efficacité et allouer le capital avec discipline. L'accélération de la croissance des ventes et l'amélioration de sa marge opérationnelle seront soutenues par les innovations à forte valeur ajoutée, par une gestion active de

suite, par davantage d'économies générées par le programme acités Protein, ainsi que par les synergies réalisées dans le de l'intégration de WhiteWave.

Danone vise, pour 2019, une croissance du chiffre d'affaires autour de 3 % en données comparables et une marge opérationnelle courante supérieure à 15 %.

INDICATEURS FINANCIERS NON DÉFINIS PAR LES NORMES IFRS

ateur supplémentaire de variations en données comparables : variations en données comparables New Danone jusqu'à la fin exercice 2018

uis la réalisation de l'acquisition de WhiteWave, les activités de teWave et de Danone sont combinées et dégagent ensemble des ergies. Dans ce contexte, le reporting séparé des périmètres pectifs de WhiteWave et de Danone pré-acquisition ne reflète s leur performance réelle. En conséquence, Danone a décidé de er et donc de suivre sa performance en intégrant la contribution WhiteWave dans son ensemble à sa croissance organique dès n acquisition, via un indicateur supplémentaire : variations en nnées comparables New Danone.

et indicateur est une déclinaison de l'indicateur variations "en nnées comparables" utilisé par Danone qui intègre, dès la date e 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.

Pendant cette période, Danone n'a pas suivi en interne, ni publié pas l'indicateur de variations en données comparables. 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, corollairement, 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.

ndicateurs financiers non définis par les normes IFRS

es 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, le périmètre de consolidation de l'exercice précédent et de l'exercice en cours excluant les entités argentines à compter du 1er janvier 2019 ;
- des changements dans les principes comptables applicables ;
- 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).

Les variations en données comparables New Danone (ou variations en données comparables, incluant WhiteWave à partir d'avril 2017 jusqu'à la fin de l'exercice 2018) 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.

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 apr cession partielle finalisée fin du 1er trimestre 2018. Il se cal en considérant l'écart entre le taux de détention de Danone Yakult post transaction (6,6 %) et 21,29 % et en l'appliquant pro temporis au résultat de Yakult pour 2017 tel qu'estimé par Dar pour la préparation de ses comptes consolidés 2017. L'Effet d Transaction Yakult s'élève à (0,6) % du BNPA courant du 1er seme 2017 et à (1,5) % du BNPA courant de l'exercice 2017.

Le free cash flow représente le solde de la trésorerie provenant l'exploitation après prise en compte des investissements industri nets de cession et, dans le cadre de la norme IFRS 3 Révisée, av prise en compte (i) des frais d'acquisitions des sociétés dont Dano prend le contrôle, (ii) des flux de trésorerie liés aux compléme de prix d'acquisition versés ultérieurement à une prise de contrô

La dette financière nette représente la part de dette nette porta intérêt. Elle est calculée sur la base des dettes financières courant et non courantes, après exclusion des Dettes liées aux optior accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôl et nette des Disponibilités, des Placements à court terme et de Instruments dérivés – actifs en gestion de la dette nette.

3.7 CHANGEMENTS DANS LES NORMES IFRS

IAS 29 : MISE EN ŒUVRE DU TRAITEMENT COMPTABLE D'HYPERINFLATION POUR L'ARGENTINE À COMPTER DU 1ER JUILLET 2018 AVEC DATE EFFET AU 1ER JANVIER 2018

Un consensus a été atteint pour estimer que toutes les conditions pour considérer l'Argentine comme une économie hyperinflationniste au sens des normes IFRS sont désormais remplies (la dernière condition requise concernait le niveau d'inflation cumulée sur 3 ans, l'inflation des prix de gros et des prix à la consommation ayant dépassé le seuil de 100 % au premier semestre 2018), et par conséquent, que la norme IAS 29 relative à l'information financière dans les économies hyperinflationnistes devenait applicable à ce pays.

Danone applique donc la norme IAS 29 à l'Argentine à compter du 1er juillet 2018 avec une date d'effet au 1er janvier 2018. La norme IAS 29 requiert de retraiter les éléments non-monétaires des actifs et passifs du pays en hyperinflation ainsi que son compte de résultat pour refléter l'évolution du pouvoir d'achat général de sa monnaie fonctionnelle, entrainant un profit ou une perte sur la position monétaire nette qui est enregistrée en résultat net. De plus, les états financiers de ce pays sont convertis au taux de clôture de la période considérée.

Effet sur les données publiées

- à compter du 1er juillet 2018 : Danone applique la norme IAS 29 à l'Argentine avec une date d'effet au 1er janvier 2018 ;
- chiffre d'affaires du 3e et 4e trimestres 2018 : les données publiées intègrent l'effet de l'hyperinflation sur le chiffre d'affaires du trimestre, et ce, sans effet cumulatif ;
- chiffre d'affaires du 1er et 2e trimestres 2018 : les données sont inchangées par rapport aux données précédemment publiées (i.e. elles ne sont pas retraitées de l'application du traitement comptable d'hyperinflation) ;
- exercice 2018 : les données publiées intègrent l'effet IAS 29 à partir du 1er janvier 2018.

Enfin, il est précisé que l'objectif annuel 2018 ne tient pas compte du traitement comptable de l'hyperinflation en Argentine depuis le 1er juillet 2018 et exclut donc tout impact de l'application de l'IAS 29 sur la croissance du BNPA courant à taux de change constant.

Effet d'IAS 29 sur les données publiées

(en millions d'euros sauf pourcentage)	2018
Chiffre d'affaires	(51)
Croissance du chiffre d'affaires (%)	(0,2) %
Résultat opérationnel courant	(30)
Résultat net courant – Part du Groupe	(47)

ition du chiffre d'affaires 2018 par trimestre après application de l'IAS 29

artition des ventes de l'année 2018 par trimestre après application de la norme IAS 29 en Argentine est présentée dans le tableau sous pour information (données non auditées).

illions d'euros)	Premier trimestre 2018	Deuxième trimestre 2018	Troisième trimestre 2018	Quatrième trimestre 2018	Total
International	2 074	1 997	1 937	2 007	8 015
Noram	1 192	1 247	1 293	1 309	5 041
rition Spécialisée	1 807	1 828	1 727	1 754	7 115
x	965	1 322	1 254	939	4 480
al	6 038	6 393	6 211	6 009	24 651

et sur les variations en données comparables

ıcernant l'exercice 2019, l'Argentine étant désormais considérée nme une économie hyperinflationniste, Danone exclura des ·iations en données comparables la contribution de ses filiales gentines à compter du 1er janvier 2019 (voir nouvelle définition ·avant).

agissant de 2018, la définition actuelle des variations en données ɔmparables excluant les effets des changements dans les principes comptables applicables de l'exercice, l'application d'IAS 29 à l'Argentine n'a pas d'effet sur la croissance en données comparables du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle de Danone.

Pour référence, les entités Argentines ont dans leur ensemble contribué sur l'exercice 2018 à 2,6 % du chiffre d'affaires consolidé et environ 30 pb de la croissance du chiffre d'affaires.

FRS 15 : APPLICATION DE LA NORME EN DATE D'EFFET DU 1ER JANVIER 2018

Danone applique la norme IFRS 15 concernant les Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients depuis le 1er janvier 2018 et a choisi de retraiter les exercices comparatifs.

3.8 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

EFFET DU BOYCOTT AU MAROC

Danone fait face depuis avril 2018 à un boycott de consommateurs au Maroc. L'effet de ce boycott sur le chiffre d'affaires a été évalué par Danone comme la différence entre les ventes de 2018 et les ventes de 2017 hors éléments exceptionnels, au Maroc. En 2018, l'effet sur les ventes a été de 178 millions d'euros par rapport aux ventes de 2017, provenant à deux tiers d'un manque à gagner sur les ventes de lait et à un tiers d'un manque à gagner sur les produits laitiers. Suivant la même méthode, l'effet du boycott sur le résultat opérationnel courant en 2018 a été une diminution de 43 millions d'euros par rapport à 2017, incluant l'effet des actions de retour à la croissance.

3.9 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 Danone. En outre, les informations financières historiques et certaines informations sur l'organisation et les activités de l'Entreprise 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 66

Comptes consolidés 66

Annexes aux comptes consolidés 73

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 129

4.2 COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DANONE SA 134

Comptes individuels de Danone SA 134

Notes aux comptes individuels de la société mère Danone SA 136

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes individuels de la société mère Danone SA 152

4.3 INFORMATIONS RELATIVES AU DÉLAI DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET CLIENTS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DANONE SA 15

4.4 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS 155

4.1 COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

La mention "2017 Retraité" correspond au retraitement des comptes 2017 requis par l'application d'IFRS 15 (voir Note 1.3 des 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	**2017 Retraité**	2018
Chiffre d'affaires	1.3, 6.1, 6.2	**24 812**	**24 651**
Coût des produits vendus		(12 630)	(12 729)
Frais sur vente		(5 831)	(5 640)
Frais généraux		(2 229)	(2 220)
Frais de recherche et de développement		(342)	(335)
Autres produits et charges	6.3	(243)	(164)
Résultat opérationnel courant		**3 537**	**3 562**
Autres produits et charges opérationnels	7.1	192	(821)
Résultat opérationnel		**3 729**	**2 741**
Produits de trésorerie et des placements à court terme		151	162
Coût de l'endettement financier brut		(414)	(393)
Coût de l'endettement financier net	11.7	(263)	(231)
Autres produits financiers	1.5, 12.3	137	48
Autres charges financières	12.3	(311)	(165)
Résultat avant impôts		**3 292**	**2 393**
Impôts sur les bénéfices	9.1	(842)	(716)
Résultat des sociétés intégrées		**2 450**	**1 678**
Résultat des sociétés mises en équivalence	5.8	109	762
Résultat net		2 559	2 440
Résultat net – Part du Groupe		**2 449**	**2 349**
Résultat net – Part des intérêts ne conférant pas le contrôle		110	90
Résultat net – Part du Groupe par action	14.4	**3,90**	**3,63**
Résultat net – Part du Groupe par action dilué	14.4	**3,90**	**3,63**

État du résultat global consolidé

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2017 Retraité**	**2018**
Résultat net – Part du Groupe	**2 449**	**2 349**
Écarts de conversion	(1 723)	(198)
Instruments dérivés de couverture de flux de trésorerie		
Gains et pertes latents bruts [a]	(422)	(47)
Effets d'impôts	18	18
Actifs financiers		
Gains et pertes latents bruts	7	(9)
Montant recyclé en résultat sur l'exercice en cours	–	–
Effets d'impôts	2	4
Autres gains et pertes, nets d'impôts	–	–
Éléments recyclables ultérieurement en résultat	**(2 120)**	(232)
Actifs financiers		
Gains et pertes latents bruts [b]	–	–
Effets d'impôts	–	–
Écarts actuariels sur engagements de retraites		
Gains et pertes bruts	11	71
Effets d'impôts	(5)	(15)
Éléments non recyclables ultérieurement en résultat	**5**	**56**
Résultat global – Part du Groupe	**335**	**2 174**
Résultat global – Part des intérêts ne conférant pas le contrôle	79	74
Résultat global	**414**	**2 249**

(a) En 2017, concernait 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.

(b) Comprend en particulier les variations de juste valeur des Autres titres non consolidés évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global.

Bilan consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2017 Retraité	Au 31 décembre 2018
Actif			
Goodwill		18 132	17 711
Marques		6 412	6 359
Autres immobilisations incorporelles		401	376
Immobilisations incorporelles	3.1, 10.1 à 10.3	24 945	24 445
Immobilisations corporelles	6.5	6 005	6 175
Titres mis en équivalence	5.1 à 5.8	2 678	2 104
Autres titres non consolidés		83	105
Autres immobilisations financières et prêts à plus d'un an		177	173
Autres actifs financiers	12.1, 12.2	260	278
Instruments dérivés – actifs [a]	13.2, 13.3	16	81
Impôts différés	9.2	722	761
Actifs non courants		**34 627**	**33 843**
Stocks	6.4	1 668	1 789
Clients et comptes rattachés	6.4	2 794	2 689
Autres actifs courants	6.4	1 037	778
Prêts à moins d'un an		14	13
Instruments dérivés – actifs [a]	13.2, 13.3	19	27
Placements à court terme	11.1, 11.5	3 462	4 199
Disponibilités		638	839
Actifs détenus en vue de leur cession		–	–
Actifs courants		**9 632**	**10 334**
Total de l'actif		44 259	44 177

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

		Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	Notes	**2017 Retraité**	**2018**
Passif et capitaux propres			
Capital		168	171
Primes		4 991	5 805
Bénéfices accumulés et autres [a]	11.3	14 677	15 896
Écarts de conversion		(3 181)	(3 332)
Autres résultats enregistrés directement en capitaux propres		(545)	(564)
Actions propres	14.2	(1 653)	(1 632)
Capitaux propres – Part du Groupe		**14 456**	**16 344**
Intérêts ne conférant pas le contrôle	4.5	73	131
Capitaux propres		**14 529**	**16 475**
Financements	11.1 à 11.4	15 529	14 277
Instruments dérivés – passifs [b]	13.2, 13.3	149	21
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	4.5	38	46
Dettes financières non courantes		15 716	14 343
Provisions pour retraites et autres avantages à long terme	8.3	919	868
Impôts différés	9.2	1 633	1 537
Autres provisions et passifs non courants	15.2	1 003	989
Passifs non courants		**19 271**	**17 738**
Financements	11.1 à 11.4	3 221	3 021
Instruments dérivés – passifs [b]	13.2, 13.3	1	63
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	4.5	569	463
Dettes financières courantes		3 792	3 546
Fournisseurs et comptes rattachés	6.4	3 904	3 675
Autres passifs courants	6.4	2 764	2 743
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur cession		–	–
Passifs courants		**10 459**	**9 965**
Total du passif et des capitaux propres		**44 259**	**44 177**

(a) Titres subordonnés à durée indéterminée.
(b) Instruments dérivés en gestion de la dette nette.

Tableau des flux de trésorerie consolidés

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	Notes	**2017 Retraité**	2018
Résultat net		**2 559**	**2 440**
Résultat des sociétés mises en équivalence net des dividendes	5.8	(54)	(729)
Amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels	6.5, 10.3	974	1 601
Dotations (reprises) des provisions	15.2	153	13
Variation des impôts différés	9.2	(353)	(135)
Plus ou moins value de cession d'actifs industriels et financiers		(284)	(12)
Charges liées aux actions sous conditions de performance	8.4	22	24
Coût de l'endettement financier net	11.7	265	231
Intérêts décaissés nets		(186)	(218)
Variation nette des intérêts financiers		80	13
Autres éléments sans impact sur la trésorerie		(15)	(44)
Marge brute d'autofinancement		**3 081**	**3 170**
Variation des stocks		(122)	(167)
Variation des créances clients		(190)	807
Variation des dettes fournisseurs		145	(770)
Variation des autres comptes débiteurs et créditeurs		44	70
Variation des éléments du besoin en fonds de roulement	6.4	(123)	(59)
Trésorerie provenant de l'exploitation		**2 958**	**3 111**
Investissements industriels [a]	6.5	(969)	(941)
Cessions d'actifs industriels [a]	6.5	45	22
Acquisitions d'actifs financiers [b]		(10 949)	(52)
Cessions d'actifs financiers [b]	5.5	441	1 305
Variation nette des prêts et des autres immobilisations financières		(4)	(9)
Trésorerie provenant des opérations d'investissement/désinvestissement		**(11 437)**	**326**
Augmentation du capital et des primes		47	47
Acquisition d'actions propres (nettes de cession)	14.2	13	-
Émission de titres subordonnés à durée indéterminée	11.3, 11.4	1 245	
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	11.4	-	(14)
Dividendes versés aux actionnaires de Danone [c]	14.5	(279)	(431)
Rachat d'intérêts ne conférant pas le contrôle	4.5	(107)	(120)
Versement de dividende		(86)	(79)
Contribution des intérêts ne conférant pas le contrôle aux augmentations de capital		1	-
Transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle		(193)	(199)
Flux nets d'instruments dérivés [d]		(52)	(8)
Financements obligataires émis au cours de l'exercice	11.3, 11.4	-	300
Financements obligataires remboursés au cours de l'exercice	11.3, 11.4	(1 487)	(2 157)
Flux nets des autres dettes financières courantes et non courantes	11.3	(564)	27
Flux nets des placements à court terme		9 559	(815)
Trésorerie affectée aux opérations de financement		**8 289**	**(3 251)**
Incidence des variations de taux de change et autres [e]		272	14
Variation globale de la trésorerie		**81**	200
Disponibilités au 1er janvier		**557**	**638**
Disponibilités au 31 décembre		**638**	**839**
Informations complémentaires			
Flux de trésorerie liés au paiement d'impôts sur les bénéfices		(1 116)	(556)

(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) Part payée en numéraire.
(d) Instruments dérivés en gestion de la dette nette.
(e) 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

			Mouvements de la période										
(en millions d'euros)	Notes	Au 1er janvier 2018	Éléments du résultat global	Augmentation de capital	Autres opérations *sur actions* propres	Contrepartie des charges avant impôt relatives aux actions sous conditions de performance [b]	Dividendes versés aux actionnaires de Danone – Part en actions	Dividendes versés aux actionnaires de Danone – Part en numéraire	Rémunération des *titres subordonnés* à durée indéterminée nette d'impôt	Autres transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	Autres éléments [c]	Au 31 décembre 2018
Capital		168		–			3					171
Primes		4 991		47			767					5 805
Bénéfices accumulés et autres [a]	11.3	14 677	2 349			24	(770)	(431)	(9)	(51)	106	15 896
Écarts de conversion		(3 181)	(198)							–	47	(3 332)
Gains et pertes relatifs aux instruments dérivés de couverture, nets d'impôts		(160)	(29)								–	(190)
Gains et pertes sur actifs enregistrés en juste valeur par les autres éléments du résultat, nets d'impôts	13	50	(5)								(39)	6
Écarts actuariels sur engagements de retraite, non recyclables en résultat, nets d'impôts	9	(435)	56								(2)	(381)
Autres résultats enregistrés en capitaux propres		(545)	22	–	–	–	–	–	–	–	(41)	(564)
Actions propres DANONE	14.2	(1 653)			22							(1 632)
Capitaux propres – Part du Groupe		14 456	2 174	47	22	24	–	(431)	(9)	(51)	111	16 344
Intérêts ne conférant pas le contrôle		73	74					(79)		40	23	131
Capitaux propres consolidés		14 529	2 249	47	22	24	–	(510)	(9)	(10)	134	16 475

(a) Titres subordonnés à durée indéterminée.

(b) Principalement actions sous conditions de performance attribuées à certains salariés et aux mandataires sociaux.

(c) Voir Note 1.5 des Annexes aux comptes consolidés.

			Mouvements de la période retraités des impacts IFRS 15										
(en millions d'euros)	Notes	Au 1er janvier 2017	Éléments du résultat global	Augmentation de capital	Autres opérations sur actions propres et opérations sur *calls* DANONE [b]	Contrepartie des charges avant impôts 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 [d]	Au 31 décembre 2017 Retraité
Capital		**164**					3					**168**
Primes		**4 178**		46			766					**4 991**
Bénéfices accumulés et autres [a]	11.3	**12 035**	2 449			22	(770)	(279)	1 245	(10)	(15)	**14 677**
Écarts de conversion		**(1 460)**	(1 723)							1	1	**(3 181)**
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	13	**41**	9									**50**
Écarts actuariels sur engagements de retraite, non recyclables en résultat, nets d'impôts	9	**(439)**	5								(2)	**(435)**
Autres résultats enregistrés en capitaux propres		**(126)**	**(391)**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**(28)**	**(545)**
Actions propres et *calls* DANONE		**(1 682)**			28							**(1 653)**
Capitaux propres – Part du Groupe		**13 109**	**335**	**47**	**28**	**22**	**–**	**(279)**	**1 245**	**(8)**	**(42)**	**14 456**
Intérêts ne conférant pas le contrôle		**85**	79					(86)		(6)		**73**
Capitaux propres consolidés		**13 194**	**414**	**47**	**28**	**22**	**–**	**(365)**	**1 245**	**(14)**	**(42)**	**14 529**

(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.
(d) Y compris impacts de l'application d'IFRS 15 (voir Note 1.3 des Annexes aux comptes consolidés).

ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Sommaire

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES 74
Note 1.1. Bases de préparation 74
Note 1.2. Référentiel comptable appliqué 74
Note 1.3. Première application d'IFRS 15, Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients 75
Note 1.4. Première application d'IFRS 9, Instruments financiers 78
Note 1.5. Application de la norme IAS 29 à l'Argentine 79

NOTE 2. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 80

NOTE 3. FINALISATION DE LA COMPTABILISATION D'ACQUISITION DE THE WHITEWAVE FOODS COMPANY 80
Note 3.1. Détermination du *goodwill* définitif 80
Note 3.2. Allocation du *goodwill* définitif 81

NOTE 4. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE ET DÉTENTEURS D'INTÉRÊTS NE CONFÉRANT PAS LE CONTRÔLE 81
Note 4.1. Principes comptables 81
Note 4.2. Principaux changements de la période 82
Note 4.3. Sociétés consolidées par intégration globale 82
Note 4.4. Comptabilisation des prises de contrôle réalisées en 2018 82
Note 4.5. Détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle 82

NOTE 5. SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE 83
Note 5.1. Principes comptables 83
Note 5.2. Principales sociétés mises en équivalence en termes de résultat net et d'actifs nets consolidés 83
Note 5.3. Principaux changements de la période 84
Note 5.4. Mengniu (EDP International, Chine) et Yashili (Nutrition Spécialisée, Chine) 84
Note 5.5. Yakult (EDP International, Japon) 85
Note 5.6. Valeur nette comptable et variation de la période 86
Note 5.7. Suivi de la valeur des Titres mis en équivalence autres que Mengniu et Yashili 87
Note 5.8. Résultat des sociétés mises en équivalence 87

NOTE 6. ÉLÉMENTS COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE 87
Note 6.1. Principes comptables 87
Note 6.2. Secteurs opérationnels 87
Note 6.3. Autres éléments courants du résultat opérationnel 89
Note 6.4. Besoins en fond de roulement 89
Note 6.5. Actifs corporels et investissements industriels 91
Note 6.6. Engagements hors-bilan relatifs à l'activité opérationnelle 93
Note 6.7. Risques financiers liés à l'activité opérationnelle 94

NOTE 7. ÉLÉMENTS ET ÉVÉNEMENTS NON-COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE 95
Note 7.1. Autres produits et charges opérationnels 95
Note 7.2. *Impact du boycott au Maroc sur les produits* Centrale Danone (EDP International, Maroc) 96

NOTE 8. EFFECTIFS, CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL 97
Note 8.1. Effectifs des sociétés consolidées par intégration globale 97
Note 8.2. Charges de personnel des sociétés consolidées par intégration globale 97
Note 8.3. Engagements de retraite, indemnités de fin de carrière et prévoyance 98
Note 8.4. Actions sous conditions de performance et *stock-options, accordées à certains salariés et aux* mandataires sociaux 101
Note 8.5. Plan d'Épargne Entreprise 103

NOTE 9. IMPÔTS 103
Note 9.1. Impôts sur les bénéfices 103
Note 9.2. Impôts différés 104
Note 9.3. Déficits fiscaux reportables 105

NOTE 10. ACTIFS INCORPORELS 106
Note 10.1. Principes comptables 106
Note 10.2. Valeur nette comptable et variation de la période 107
Note 10.3. Suivi de la valeur 107

NOTE 11. FINANCEMENTS ET SÉCURITÉ FINANCIÈRE, DETTE NETTE ET COÛT DE L'ENDETTEMENT NET 111
Note 11.1. Principes comptables 111
Note 11.2. Risque de liquidité et politique de gestion 112
Note 11.3. Structure de financement et évolution sur la période 113
Note 11.4. Financements et sécurité financière du Groupe gérés au niveau de la Société 114
Note 11.5. Placements à court terme 116
Note 11.6. Dette nette 116
Note 11.7. Coût de l'endettement financier net 117
Note 11.8. Risques financiers liés à la dette nette et à l'activité de financement 117

NOTE 12. AUTRES ACTIFS FINANCIERS, AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS 118
Note 12.1. Principes comptables 118
Note 12.2. Autres actifs financiers 118
Note 12.3. Autres produits financiers et autres charges financières 118

NOTE 13. ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET INSTRUMENTS DÉRIVÉS 119
Note 13.1. Organisation de la gestion des risques financiers 119
Note 13.2. Principes comptables 119
Note 13.3. Instruments dérivés 119
Note 13.4. Risque de contrepartie 123
Note 13.5. Risque sur titres actions 124
Note 13.6. Réconciliation du bilan par classe et catégories comptables 124

NOTE 14. ACTIONS DANONE, DIVIDENDE, RÉSULTAT PAR ACTION 125
Note 14.1. Principes comptables 125
Note 14.2. Opérations et mouvements sur l'action DANONE 125
Note 14.3. Titres DANONE en circulation 125
Note 14.4. Résultat par action – Part du Groupe 126
Note 14.5. Dividende 126

NOTE 15. AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS NON COURANTS ET PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE 127
Note 15.1. Principes comptables 127
Note 15.2. Valeur comptable et variation de la période 127
Note 15.3. Procédures judiciaires et d'arbitrage 128

NOTE 16. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES 128
Note 16.1. Principes comptables 128
Note 16.2. Transactions avec les entreprises associées 128
Note 16.3. Rémunérations et avantages attribués aux membres du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration 128
Note 16.4. Conventions réglementées 128

NOTE 17. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE 129

NOTE 18. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX 129

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES

Note 1.1. Bases de préparation

Les comptes consolidés de Danone (la "Société") et de ses filiales (ensemble "le Groupe" ou l'"Entreprise") au titre de l'exercice 2018 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration de Danone le 18 février 2019 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 25 avril 2019.

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	7.2, 10.3
Évaluation des titres mis en équivalence	5.1, 5.4, 5.7, 5.8
Évaluation des impôts différés actifs	9.3
Détermination du montant des provisions pour risques et charges	15.1, 15.2, 15.3
Détermination du montant des remises, ristournes et autres déductions en lien avec les accords commerciaux	6.1

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 2018

	Notes
IFRS 15, *Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients*	1.3
IFRS 9, *Instruments financiers*	1.4
Amendement à IFRS 2, *Classement et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions* [b]	
Amendements à IAS 28, *Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises* [a]	
IFRIC 22, *Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée* [a]	

(a) Ces amendements et cette interprétation n'ont pas d'incidence significative sur les comptes consolidés annuels 2018.

Normes IAS 29

La norme IAS 29, *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* s'est appliquée pour la première fois à l'Argentine au 1er Janvier 2018 (voir Note 1.5 des Annexes aux comptes consolidés).

Principales normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB d'application non obligatoire au 1er janvier 2018 au sein de l'Union Européenne

- IFRS 16, Contrats de locations.

Le 13 janvier 2016, l'IASB a publié une nouvelle norme sur la comptabilisation des contrats de location. IFRS 16 remplacera de manière obligatoire à partir du 1er janvier 2019 la norme IAS 17 ainsi que les interprétations IFRIC et SIC associées et viendra supprimer, pour les preneurs, la distinction précédemment faite entre "contrats de location simple" et "contrats de location financement".

IFRS 16 impose, pour les preneurs, un modèle unique de comptabilisation des contrats de location au bilan *via* la reconnaissance d'un actif représentant un "droit d'utilisation" en contrepartie d'une dette locative correspondant à la valeur actualisée des loyers à payer sur la durée raisonnablement certaine de location. Les flux de trésorerie relatifs aux paiements des loyers seront présentés :

- en trésorerie provenant de l'activité de financement pour la part correspondant aux remboursements de la dette locative ;
- en trésorerie provenant de l'exploitation pour la part correspondant aux intérêts au titre de la dette locative.

Danone n'a pas choisi d'appliquer cette norme par anticipation, qui ne sera donc appliquée qu'à partir du 1er janvier 2019 et a opté pour la méthode de transition rétrospective simplifiée.

Danone a procédé en 2018 au recensement des contrats et à l'estimation de l'incidence de la mise en œuvre d'IFRS 16 sur ses résultats et sa situation financière. Le montant des engagements de location (voir montant au 31 décembre 2018 en Note 6.6 des Annexes aux comptes consolidés) constitue une bonne indication du montant de la dette de location qui sera comptabilisée en application d'IFRS 16. Les contrats de location concernent pour près de 50 % de la dette locative, les bâtiments de bureaux, les autres actifs correspondant aux voitures, camions, matériels industriels et entrepôts.

- IFRIC 23, Incertitude relative aux traitements fiscaux.

Le 7 juin 2017, l'IFRS IC a publié l'interprétation IFRIC 23, d'application obligatoire au 1er janvier 2019. Cette interprétation contient des dispositions relatives aux modalités comptables de reconnaissance des conséquences fiscales liées au caractère incertain de l'impôt. Danone n'a pas choisi d'appliquer cette interprétation par anticipation et a entrepris une évaluation des effets éventuels de son application.

Note 1.3. Première application d'IFRS 15, Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients

Le 28 mai 2014, l'IASB a publié une nouvelle norme sur la comptabilisation du revenu qui remplace les dispositions existantes en IFRS, notamment IAS 11 et IAS 18 et applicable au 1er janvier 2018. Danone applique la norme depuis le 1er janvier 2018 en optant pour la méthode de transition rétrospective, et à compter de cette date, présente les périodes comparatives retraitées. L'impact de l'application de la norme IFRS 15 n'est pas significatif en date de transition sur la reconnaissance du chiffre d'affaires de Danone. Les principaux retraitements résultant de l'application de la norme IFRS 15 correspondent essentiellement à des reclassements 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. L'application d'IFRS 15 n'a pas d'effet sur les flux de trésorerie d'exploitation, d'investissement, de financements du tableau de flux de trésorerie consolidés.

Principes comptables amendés suite à l'application d'IFRS 15

Le chiffre d'affaires du Groupe est principalement composé de ventes de produits finis. Il est constaté dans le compte de résultat lors du transfert de contrôle des produits.

Le chiffre d'affaires est enregistré net des remises et ristournes accordées aux clients, des coûts liés aux accords commerciaux, des coûts 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 et des engagements avec les clients concernés.

Situation au 31 décembre 2018 des créances et dettes envers les clients

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	2017 Publié	Impacts IFRS 15	2017 Retraité	2018
Clients et comptes rattachés	2 905	–	2 905	2 809
Provisions pour dépréciation	(111)	–	(111)	(120)
Juste valeur des créances clients	**2 794**	**–**	**2 794**	**2 689**
Remises accordées aux clients [a]	(1 143)	(5)	(1 148)	(1 199)
Juste valeur des créances clients nette des remises accordées	**1 651**	**(5)**	**1 646**	**1 490**

(a) Montant comptabilisé en passif courant dans le bilan consolidé du Groupe.

Retraitements des états financiers

Résultat consolidé et résultat par action de l'exercice clos le 31 décembre 2017

	Exercice clos le 31 décembre		
(en millions d'euros sauf résultat par action en euros)	**2017 Publié**	**Impacts IFRS 15**	**2017 Retraité**
Chiffre d'affaires	**24 677**	**135**	**24 812**
Coût des produits vendus	(12 459)	(171)	(12 630)
Frais sur ventes	(5 890)	59	(5 831)
Frais généraux	(2 225)	(4)	(2 229)
Frais de recherche et de développement	(342)	-	(342)
Autres produits et charges	(219)	(24)	(243)
Résultat opérationnel courant	**3 543**	**(5)**	**3 537**
Autres produits et charges opérationnels	192	-	192
Résultat opérationnel	**3 734**	**(5)**	**3 729**
Produits de trésorerie et des placements à court terme	151	-	151
Coût de l'endettement financier brut	(414)	-	(414)
Coût de l'endettement financier net	(263)	-	(263)
Autres produits financiers	137	-	137
Autres charges financières	(312)	1	(311)
Résultat avant impôts	**3 296**	**(4)**	**3 292**
Impôts sur les bénéfices	(842)	-	(842)
Résultat des sociétés intégrées	**2 454**	**(4)**	**2 450**
Résultat des sociétés mises en équivalence	109	-	109
Résultat net	2 563	(4)	2 559
Résultat net – Part du Groupe	**2 453**	**(4)**	**2 449**
Résultat net – Part des intérêts ne conférant pas le contrôle	110	-	110
Résultat net – Part du Groupe par action	**3,92**	**(0,02)**	**3,90**
Résultat net – Part du Groupe par action dilué	**3,91**	**(0,01)**	**3,90**

Bilan consolidé au 31 décembre 2017

	Au 31 décembre		
(en millions d'euros)	**2017 Publié**	**Impacts IFRS 15**	**2017 Retraité**
Actif			
Goodwill	18 132	–	18 132
Marques	6 412	–	6 412
Autres immobilisations incorporelles	401	–	401
Immobilisations incorporelles	24 945	–	24 945
Immobilisations corporelles	6 005	–	6 005
Titres mis en équivalence	2 678	–	2 678
Autres titres non consolidés	83	–	83
Autres immobilisations financières et prêts à plus d'un an	177	–	177
Autres actifs financiers	260	–	260
Instruments dérivés – actifs [a]	16	–	16
Impôts différés	722	–	722
Actifs non-courants	**34 627**	**–**	**34 627**
Stocks	1 668	–	1 668
Clients et comptes rattachés	2 794	–	2 794
Autres actifs courants	1 046	(9)	1 037
Prêts à moins d'un an	14	–	14
Instruments dérivés – actifs [a]	19	–	19
Placements à court terme	3 462	–	3 462
Disponibilités	638	–	638
Actifs détenus en vue de leur cession	–	–	–
Actifs courants	**9 641**	**(9)**	**9 632**
Total de l'actif	**44 268**	**(9)**	**44 259**

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

			Au 31 décembre
(en millions d'euros)	**2017 Publié**	**Impacts IFRS 15**	**2017 Retraité**
Passif et capitaux propres			
Capital	168	–	168
Primes	4 991	–	4 991
Bénéfices accumulés et autres[a]	14 723	(46)	14 677
Écarts de conversion	(3 182)	1	(3 181)
Autres résultats enregistrés directement en capitaux propres	(545)	–	(545)
Actions propres et *calls* DANONE[b]	(1 653)	–	(1 653)
Capitaux propres – Part du Groupe	**14 501**	**(45)**	**14 456**
Intérêts ne conférant pas le contrôle	73	–	73
Capitaux propres	**14 574**	**(45)**	**14 529**
Financements	15 529	–	15 529
Instruments dérivés – passifs[c]	149	–	149
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	38	–	38
Dettes financières non-courantes	15 716	–	15 716
Provisions pour retraites et autres avantages à long terme	919	–	919
Impôts différés	1 644	(11)	1 633
Autres provisions et passifs non-courants	1 003	–	1 003
Passifs non-courants	**19 282**	**(11)**	**19 271**
Financements	3 221	–	3 221
Instruments dérivés – passifs[c]	1	–	1
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	569	–	569
Dettes financières courantes	3 792	–	3 792
Fournisseurs et comptes rattachés	3 904	–	3 904
Autres passifs courants	2 716	48	2 764
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur cession	–	–	–
Passifs courants	**10 411**	**48**	**10 459**
Total du passif et des capitaux propres	44 268	(9)	44 259

(a) Titres subordonnés à durée indéterminée.
(b) Options d'achat DANONE acquises par la Société.
(c) Instruments dérivés en gestion de la dette nette.

Note 1.4. Première application d'IFRS 9, Instruments financiers

Le 24 juillet 2014, l'IASB a publié une nouvelle norme qui remplace la plupart des dispositions existantes en IFRS sur les instruments financiers, notamment IAS 39 et applicable de manière obligatoire au 1er janvier 2018. Danone applique les dispositions de la norme sur le classement, l'évaluation et la dépréciation des instruments financiers depuis le 1er janvier 2018 de manière rétrospective sans ajustement des comparatifs. Quant aux dispositions spécifiques à la comptabilité de couverture, Danone les applique depuis le 1er janvier 2018 avec une approche prospective conformément aux dispositions édictées par IFRS 9.

La norme IFRS 9 modifie notamment :

- 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 traduit 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.

Principes comptables amendés suite à l'application d'IFRS 9

Autres titres non consolidés

Les Autres titres non consolidés sont enregistrés au bilan consolidé à leur juste valeur. Les variations de juste valeur comme les résultats de cession sont enregistrés selon l'intention du management (i) dans le compte de résultat dans la rubrique des Autres produits et charges financiers ou (ii) en capitaux propres consolidés dans la rubrique des Autres résultats et ne sont pas recyclés en résultats.

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.

Autres immobilisations financières

Les Autres immobilisations financières comprennent principalement des placements obligataires et monétaires, 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 enregistrés au bilan consolidé à leur juste valeur. Les variations de juste valeur sont inscrites dans la rubrique Autres résultats enregistrés directement en capitaux propres consolidés, ces variations étant non recyclables, à l'exception des placements obligataires et monétaires avec un sous-jacent actions pour lesquels les variations de juste de valeur sont enregistrées en résultat dans la rubrique Autres produits et charges financiers.

Leur juste valeur est calculée sur la base de prix cotés sur des marchés actifs.

Prêts

Les Prêts sont comptabilisés selon la méthode du coût amorti, sur la base du taux d'intérêt effectif.

Clients et comptes rattachés

Créances vis-à-vis des clients

Les créances clients sont comptabilisées au bilan consolidé au coût amorti.

Provisions pour dépréciation

Les provisions pour dépréciation concernent principalement des litiges sur lesquels Danone est en discussion avec les clients. Des provisions pour dépréciation pour pertes attendues sont comptabilisées à hauteur des pertes attendues sur la durée de vie de la créance.

Instruments dérivés

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

- les instruments dérivés en gestion de la dette nette et de couverture d'investissements nets à l'étranger sont comptabilisés en Instruments dérivés actifs ou passifs ;
- les instruments dérivés de change opérationnel sont comptabilisés dans la ligne (i) Autres comptes débiteurs en Instruments dérivés – actifs ou (ii) Autres passifs courants en Instruments dérivés – passifs.

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

Si l'instrument dérivé est désigné de couverture d'investissements nets à l'étranger, ses variations de valeur sont enregistrées en capitaux propres en Écarts de conversion et sont recyclées en résultat lors de la décomptabilisation de l'actif.

Si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de flux de trésorerie futurs :

- les variations de valeur de sa part efficace sont enregistrées en capitaux propres en Autres résultats enregistrés en capitaux propres et sont recyclées en résultat lorsque l'élément couvert est lui-même reconnu en résultat et ce, dans la même rubrique ;
- sa valeur temps (report/déport et prime d'option de change, *basis spread* des *cross-currency swaps*) est enregistrée en capitaux propres en Autres résultats et est prise dans le compte de résultat à l'échéance du sous-jacent, conformément aux principes retenus par le Groupe. Pour rappel, les instruments dérivés désignés comme couverture de flux de trésorerie futurs sont comptabilisés selon le principe du *"transaction-related"* (couverture de transactions prévues dans les prévisions).

Les variations de juste valeur de la part inefficace des instruments qualifiés de couvertures et les variations de juste valeur des instruments dérivés pour lesquels la comptabilité de couverture n'est pas appliquée sont enregistrées directement dans le compte de résultat de la période, dans une rubrique du résultat opérationnel ou financier selon leur nature.

Note 1.5. Application de la norme IAS 29 à l'Argentine

Un consensus a été atteint en 2018 pour estimer que toutes les conditions pour considérer l'Argentine comme une économie hyperinflationiste au sens des normes IFRS sont désormais remplies (la dernière condition requise concernait le niveau d'inflation cumulée sur 3 ans, l'inflation des prix de gros et des prix à la consommation ayant dépassé le seuil de 100 % au premier semestre 2018), et par conséquent, que la norme IAS 29 devenait applicable à ce pays.

Danone applique donc la norme IAS 29 à l'Argentine à compter du 1er juillet 2018 avec une date d'effet au 1er janvier 2018, les données relatives aux périodes précédentes n'étant pas retraitées dans les comptes consolidés en conformité avec IAS 21.

Principes comptables

La norme IAS 29 requiert de retraiter les éléments non-monétaires des actifs et passifs du pays en hyperinflation ainsi que leur compte de résultat pour refléter l'évolution du pouvoir d'achat général de leur monnaie fonctionnelle, entrainant un profit ou une perte sur la position monétaire nette qui est enregistrée en résultat net dans en Autres produits ou Autres charges financières. De plus, les états financiers des filiales de ces pays sont convertis au taux de clôture de la période considérée conformément à la norme IAS 21.

Danone a utilisé les indices suivants afin de procéder à la réévaluation du compte de résultat, des flux de trésorerie et des actifs et passifs non monétaires au 31 décembre 2018 : l'indice d'inflation des prix de gros publié par l'INDEC (IPIM) ou l'indice des prix de la ville de Buenos Aires (en l'absence d'autre donnée considérée comme fiable) jusqu'en décembre 2015 et l'indice des prix à la consommation (CPI) depuis décembre 2015. Ce dernier a progressé de 48 % en 2018. La parité EURARS utilisée pour la conversion du compte de résultat s'élève à 43,09 au 31 décembre 2018 (22,68 au 31 décembre 2017).

Principales incidences comptables

La réévaluation cumulée des actifs et passifs non monétaires au 1er janvier 2018 a donné lieu à une augmentation de 88 millions d'euros des capitaux propres consolidés et des éléments non monétaires des actifs nets des passifs.

Concernant l'exercice 2018, l'application de la norme IAS 29 entraine une augmentation de 66 millions d'euros des capitaux propres consolidés et des actifs non monétaires net des passifs non monétaires au 31 décembre 2018 et s'est notamment traduite dans le compte de résultat de l'exercice 2018 par :

- une baisse du chiffre d'affaires consolidé de 51 millions d'euros et du résultat opérationnel courant de 30 millions d'euros ;
- un gain sur la situation nette monétaire de 4 millions d'euros comptabilisé dans la rubrique Autres produits et charges financières ;
- une charge de 45 millions d'euros dans le résultat net consolidé.

NOTE 2. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

	Notes
Mise en œuvre des normes IFRS 15, IFRS 9 et application d'IAS 29 à l'Argentine	1.3, 1.4, 1.5
Finalisation du *goodwill* de WhiteWave et de son allocation	3.1, 3.2, 10.3
Cession partielle de la participation dans Yakult	5.5, 5.6, 5.8
Boycott de la société Centrale Danone au Maroc et dépréciation d'actifs incorporels	7.2
Émission d'un *social bond* de 300 millions d'euros	11.4
Événements postérieurs à la clôture	17

NOTE 3. FINALISATION DE LA COMPTABILISATION D'ACQUISITION DE THE WHITEWAVE FOODS COMPANY

Note 3.1. Détermination du *goodwill* définitif

Au cours du premier semestre 2018, Danone a procédé à la finalisation de la comptabilisation de l'acquisition de The WhiteWave Foods Company (WhiteWave) qui avait été acquise le 12 avril 2017.

Aucun ajustement significatif n'a été comptabilisé par rapport à l'allocation préliminaire qui avait été présentée dans les comptes consolidés de l'exercice 2017.

	À la date d'acquisition [b]
(en milliards d'euros)	12 avril 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.

Note 3.2. Allocation du *goodwill* définitif

L'écart d'acquisition de WhiteWave a été alloué aux UGT (Unités Génératrices de Trésorerie) ou groupes d'UGT suivants :

- Groupe d'UGT Noram : regroupement des UGT États-Unis et Canada du Pôle EDP Noram, intégration des principales activités de WhiteWave Noram, pour 6,6 milliards d'euros ;
- UGT Europe : intégration de l'activité d'Alpro à l'UGT Europe du Pôle EDP International, pour 1,4 milliard d'euros.

NOTE 4. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE ET DÉTENTEURS D'INTÉRÊTS NE CONFÉRANT PAS LE CONTRÔLE

Note 4.1. 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 4.2. Principaux changements de la période

Exercice 2018

Il n'y a eu aucun changement significatif sur la période.

Exercice 2017

				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.

Note 4.3. Sociétés consolidées par intégration globale

La liste des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation, de Danone, qu'elles soient consolidées directement ou indirectement par intégration globale ou qu'elles soient mises en équivalence au 31 décembre 2018 est disponible sur le site internet de Danone (www.danone.com).

Note 4.4. Comptabilisation des prises de contrôle réalisées en 2018

Les regroupements d'entreprises réalisés en 2018 ne sont pas significatifs.

Note 4.5. 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 2018.

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

Principes comptables

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.

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.

Variation de la période

(en millions d'euros)	2017 Retraité	2018
Au 1er janvier	699	607
Nouvelles options	–	–
Exercices d'options [a]	(111)	(123)
Variation de la valeur actuelle des options en cours	19	24
Au 31 décembre [b]	**607**	**508**

(a) Valeur comptable à date de clôture de la période précédente pour les options exercées et ayant fait l'objet d'un règlement.
(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 5. SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

Note 5.1. 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 5.2. Principales sociétés mises en équivalence en termes de résultat net et d'actifs nets consolidés

Au 31 décembre

				2017 Retraité		2018
(en millions d'euros sauf pourcentage)	Notes	Pays	Place de cotation [a]	Pourcentage d'intérêt	Pourcentage d'intérêt	Valeur boursière [a] [b]
Mengniu [c]	5.4	Chine	Hong Kong	9,9 %	9,9 %	10 684
Yashili [d]	5.4	Chine	Hong Kong	25,0 %	25,0 %	741
Yakult [e]	5.5	Japon	Tokyo	21,3 %	6,6 %	10 494

(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 2018, ces sociétés représentent en cumul 65 % des Titres mis en équivalence (les autres titres mis en équivalence ne représentant individuellement pas plus de 15 % du total). Par ailleurs, aucune de ces sociétés ne présente un résultat de plus de 5 % du résultat net consolidé et des actifs nets de plus de 5 % des actifs nets consolidés.

Note 5.3. Principaux changements de la période

Exercice 2018

			Pourcentage d'intérêts au 31 décembre	
(en pourcentage)	**Pays**	**Date d'opération [a]**	**2017 Retraité**	2018
Principales sociétés mises en équivalence pour la première fois au cours de l'exercice				
–	–	–	–	–
Principales sociétés mises en équivalence avec changement dans le pourcentage de détention				
Yakult	Japon	Mars	21,3 %	6,6 %
Principales sociétés qui ne sont plus mises en équivalence au 31 décembre				
–	–	–	–	–

(a) Mois de l'exercice 2018.

Exercice 2017

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

Note 5.4. 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

		2017 Retraité	2018
(en millions d'euros)	**Comptes semestriels au 30 juin**	**Comptes annuels au 31 décembre**	**Comptes semestriels au 30 juin**
Actifs non-courants [a]	4 121	4 113	4 236
Actifs courants [a]	3 102	3 331	3 786
Capitaux propres [a]	3 396	3 471	3 645
Passifs non-courants [a]	1 591	1 084	1 118
Passifs courants [a]	2 236	2 889	3 259
Chiffre d'affaires [a]	3 958	7 882	4 476
Résultat net [a]	150	266	215
Autres éléments du résultat global [a]	(6)	(5)	(29)

(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 2018
Le Groupe n'a pas constaté d'indice de perte de valeur. En particulier, le cours de bourse du groupe Mengniu reste supérieur au cours moyen d'achat des titres.

Revue de valeur au 31 décembre 2017
Le Groupe n'avait pas constaté d'indice de perte de valeur.

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 2018, 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 2018
Le Groupe a constaté une volatilité importante du cours de bourse de Yashili en 2018 en ligne avec la volatilité observée sur l'index du marché boursier local. Au 31 décembre 2018 le cours reste inférieur au cours moyen d'achat des titres.

Au 31 décembre 2018, la valeur comptable de la participation dans Yashili (322 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 et complétés en 2017 par un nouveau positionnement des marques et des changements dans les canaux de distribution à savoir une croissance dynamique des ventes sur la période 2019 à 2023 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 8,2 % et 3,0 %.

Le test réalisé fin 2018 n'a pas conduit à revoir le montant de la dépréciation comptabilisée lors des exercices précédents.

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)	–
(100) pb	taux de croissance long terme	–
+100 pb	taux d'actualisation	–

Revue de valeur au 31 décembre 2017
Le Groupe avait constaté une volatilité importante du cours de bourse de Yashili en 2017, qui était resté 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) 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 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 étaient respectivement de 9,0 % et 3,0 %.

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

Note 5.5. 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.

En 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.

En 2018, Danone a franchi une nouvelle étape dans son partenariat avec Yakult :

- collaboration scientifique et commerciale renforcée pour promouvoir et développer l'activité des probiotiques ;
- réduction de la participation de Danone dans Yakult au travers notamment d'une opération de marché lancée le 14 février 2018 *par Yakult et un programme de rachat d'actions lancé par Yakult* et auquel Danone a participé.

Danone a finalisé la cession d'une partie de ses titres en mars 2018 pour un prix de cession brut de 175 milliards de yens, soit environ 1,3 milliard d'euros et réduit sa participation dans Yakult à ce titre de 21,29 % à 6,61 %. Danone reste le principal actionnaire de Yakult et conserve ses deux Administrateurs de la société dans un contexte de partenariat renforcé. Le Groupe maintient en conséquence la comptabilisation par mise en équivalence de sa part résiduelle *dans la société.*

Après prise en compte du résultat des couvertures de change, *des frais de transaction et du recyclage en résultat des écarts* de conversion, l'opération a donné lieu à la reconnaissance d'un résultat de cession de 701 millions d'euros, présenté en Résultat des sociétés mises en équivalence de l'exercice 2018.

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 2017 pour l'exercice 2017, comptes semestriels au 30 septembre 2018 pour l'exercice 2018).

Principales informations financières

	2017 Retraité		2018	
(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]	2 989	2 754	2 909	2 894
Actifs courants [a]	1 916	1 857	1 912	1 896
Capitaux propres [a]	3 156	3 016	2 954	2 995
Passifs non-courants [a]	793	709	632	589
Passifs courants [a]	956	886	1 236	1 206
Chiffre d'affaires [a]	3 129	1 588	3 019	1 556
Résultat net [a]	249	144	256	183
Autres éléments du résultat global [a]	(103)	56	121	(94)

(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)	**2017 Retraité**	**2018**
Valeur nette comptable	824	268

Note 5.6. Valeur nette comptable et variation de la période

		2017 Retraité			2018		
(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		**1 290**	**1 440**	**2 730**	**1 207**	**1 472**	2 678
Acquisitions, prises d'influence de l'exercice et augmentation de capital	5.3	12	24	36	4	9	13
Cessions, pertes d'influence de l'exercice et baisse du taux de détention	5.3, 5.5	(1)	(1)	(2)	(152)	(403)	(555)
Quote-part du Groupe dans le résultat net avant résultat de cession, de réévaluation et autres	5.8	–	114	114	–	81	81
Dividendes versés		–	(55)	(55)	–	(33)	(33)
Écart de conversion		(95)	(111)	(206)	17	12	29
Perte de valeur	5.7	–	–	–	(19)	–	(19)
Ajustement de la quote-part du Groupe dans la situation nette		–	61	61	–	(91)	(91)
Au 31 décembre		**1 207**	**1 472**	**2 678**	1 057	1 046	2 103

Note 5.7. Suivi de la valeur des Titres mis en équivalence autres que Mengniu et Yashili

Revue de valeur au 31 décembre 2018

À l'issue de la revue des autres titres mis en équivalence, le Groupe a enregistré une perte de valeur de 19 millions d'euros sur une société du Pôle EDP International.

Revue de valeur au 31 décembre 2017

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

Note 5.8. Résultat des sociétés mises en équivalence

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	Notes	**2017 Retraité**	**2018**
Quote-part du Groupe dans le résultat net avant résultat de cession, de réévaluation et autres		114	81
Perte de valeur	5.7	–	(19)
Résultat de cession, de réévaluation et autres	5.5	(5)	700
Total		**109**	**762**

NOTE 6. ÉLÉMENTS COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

Note 6.1. Principes comptables

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de Danone est principalement composé de ventes de produits finis. Il est constaté dans le compte de résultat lors du transfert de contrôle des produits.

Le chiffre d'affaires est enregistré net des remises et ristournes accordées aux clients, des coûts liés aux accords commerciaux, des coûts 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 et des engagements 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 10 des Annexes aux comptes consolidés).

Note 6.2. 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, IS/IT, Cycles et Achats de Danone, 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 de l'Entreprise. 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 comprend les activités Produits Laitiers Frais de Danone et celles de WhiteWave en Amérique du Nord ;
- le Pôle Nutrition Spécialisée qui regroupe les métiers 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 Pôle

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros, sauf pourcentage)	Chiffre d'affaires [a]		Résultat opérationnel courant		Marge opérationnelle courante	
	2017 Retraité	2018	**2017 Retraité**	2018	**2017 Retraité**	2018
EDP International	8 612	8 015	759	726	8,8 %	9,1 %
EDP Noram	4 492	5 041	553	590	12,3 %	11,7 %
Nutrition Spécialisée	7 079	7 115	1 686	1 762	23,8 %	24,8 %
Eaux	4 630	4 480	540	483	11,7 %	10,8 %
Total Groupe	**24 812**	**24 651**	**3 537**	**3 562**	**14,3 %**	**14,5 %**

(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	
	2017 Retraité	2018	**2017 Retraité**	2018	**2017 Retraité**	2018
Europe et Noram [b]	13 192	13 654	2 038	1 928	15,5 %	14,1 %
Reste du Monde	11 620	10 997	1 499	1 634	12,9 %	14,9 %
Total Groupe	**24 812**	**24 651**	**3 537**	**3 562**	**14,3 %**	**14,5 %**

(a) Chiffre d'affaires hors Groupe.
(b) Dont un chiffre d'affaires net de 2 127 millions d'euros réalisé en France en 2018 (2 107 millions d'euros en 2017).

Dix principaux pays en termes de chiffre d'affaires

Exercice clos le 31 décembre

(en pourcentage)	**2017 Retraité**	2018
États-Unis	18 %	20 %
Chine	7 %	9 %
France	9 %	9 %
Russie	7 %	6 %
Indonésie	5 %	5 %
Royaume-Uni	5 %	5 %
Mexique	4 %	4 %
Espagne	4 %	4 %
Allemagne	4 %	3 %
Brésil	4 %	3 %

Par ailleurs, s'agissant plus particulièrement du Brexit, Danone important une grande partie de ses produits commercialisés au Royaume-Uni et en exportant dans une moindre mesure, si le Brexit donnait lieu à des restrictions sur les imports ou exports depuis/vers le Royaume-Uni ou à un accroissement des contraintes réglementaires, cela pourrait avoir un impact négatif sur les opérations et les résultats de Danone.

Danone travaille sur l'impact d'un éventuel Brexit sur ses activités dans un contexte où ses modalités et son calendrier ne sont pas encore fixées.

Actifs non-courants : immobilisations corporelles et incorporelles

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2017 Retraité**	**2018**
Europe et Noram [a]	22 517	23 077
Reste du Monde	8 433	7 543
Total Groupe	**30 950**	**30 620**

(a) Dont 2 192 millions d'euros en France au 31 décembre 2018 (2 159 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Note 6.3. Autres éléments courants du résultat opérationnel

Autres produits et charges

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	Notes	**2017 Retraité**	**2018**
Avantages au personnel [a]	8.2, 8.3	(165)	(168)
Taxes diverses [b]		(59)	(41)
Coûts de restructurations [c]		(60)	(23)
Plus-values de cession d'actifs corporels et incorporels		4	9
Autres [d]		37	60
Total		**(243)**	**(164)**

(a) Participation, intéressement, actions sous conditions de performance, retraites à prestations définies et autres avantages au personnel.
(b) Comprend notamment des taxes sur le chiffre d'affaires.
(c) Hors restructurations du Pôle EDP International dans certains pays dont les coûts sont présentés en Autres produits et charges opérationnels.
(d) Comprend principalement des écarts de change, des dépréciations d'actifs, des provisions pour créances douteuses et plusieurs autres éléments.

Note 6.4. 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 vis-à-vis des clients

Les créances clients sont comptabilisées au bilan consolidé au coût amorti.

Provisions pour dépréciation

Les provisions pour dépréciation concernent principalement des litiges sur lesquels Danone est en discussion avec les clients. Des provisions pour dépréciation pour pertes attendues sont comptabilisées à hauteur des pertes attendues sur la durée de vie de la créance.

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)	**2017 Retraité**	2018
Marchandises	77	98
Matières et fournitures	745	802
Produits semi-finis et travaux en cours	164	168
Produits finis	779	846
Emballages commerciaux non récupérables	38	36
Provisions pour dépréciation	(134)	(161)
Montant net des stocks	1 668	1 789
Clients et des autres créances d'exploitation	2 905	2 809
Provisions pour dépréciation	(111)	(120)
Montant net des clients et comptes rattachés	2 794	2 689
État et collectivités	707	621
Instruments dérivés – actifs [a]	47	37
Autres	284	119
Total des autres actifs courants	1 038	778
Total des éléments d'actifs courants	**5 499**	**5 256**
Fournisseurs et comptes rattachés	(3 904)	(3 675)
Remises de fin d'année à accorder aux clients	(1 148)	(1 199)
État et collectivités	(181)	(274)
Personnel et charges sociales	(935)	(895)
Instruments dérivés – passifs [a]	(35)	(59)
Autres	(465)	(316)
Total des autres passifs courants	(2 764)	(2 743)
Total des éléments passifs courants	**(6 668)**	**(6 418)**
Besoin en fond de roulement	**(1 168)**	(1 162)
En pourcentage du chiffre d'affaires consolidé	4,7 %	4,7 %

(a) Juste valeur des instruments dérivés en couverture du risque de change opérationnel et sur matières premières 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)	**2017 Retraité**	**2018**
Part du chiffre d'affaires consolidé réalisé avec les premiers clients du Groupe		
Premier client du Groupe	5,4 %	5,7 %
Cinq premiers clients du Groupe	12,6 %	13,0 %
Dix premiers clients du Groupe	19,1 %	19,6 %
Part des créances clients et comptes rattachés en retard de paiement et non dépréciés [a]	**5,7 %**	**4,7 %**

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

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

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2017 Retraité**	**2018**
Total des créances clients et comptes rattachés décomptabilisés dans le cadre de programme d'affacturage sans recours [a]	23	61

(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 6.5. 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

	2017 Retraité				2018			
(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	**2 758**	**6 547**	**2 006**	**11 312**	**3 352**	**7 216**	**1 990**	12 558
Investissements [a]	108	134	776	1 018	108	139	762	1 009
Cessions	(19)	(54)	(78)	(151)	(13)	(46)	(23)	(82)
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession	11	33	4	48	–	–	–	-
Variations de périmètre	420	727	294	1 441	–	–	–	-
Écarts de conversion	(172)	(455)	(136)	(763)	(35)	(226)	(33)	(294)
Perte de valeur	(22)	(201)	(39)	(262)	(11)	(79)	(111)	(201)
Autres [b] [c]	268	486	(837)	(84)	144	760	(384)	520
Au 31 décembre	**3 352**	**7 216**	**1 990**	**12 558**	**3 544**	**7 765**	**2 201**	13 510
Amortissements								
Au 1er janvier	**(1 190)**	**(4 107)**	**(979)**	**(6 276)**	**(1 276)**	**(4 323)**	**(954)**	(6 553)
Dotations aux amortissements et dépréciations	(125)	(470)	(142)	(737)	(134)	(496)	(135)	(765)
Cessions de l'exercice	14	47	46	108	11	42	21	74
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession	(6)	(20)	(2)	(28)	–	–	–	-
Variations de périmètre	(27)	(214)	(28)	(269)	–	–	–	-
Écarts de conversion	48	236	61	346	27	178	24	230
Perte de valeur	15	182	37	234	7	50	98	154
Autres [c]	(6)	22	52	69	(37)	(369)	(67)	(474)
Au 31 décembre	**(1 276)**	**(4 323)**	**(954)**	**(6 553)**	**(1 403)**	**(4 918)**	**(1 013)**	(7 335)
Valeur nette								
Au 31 décembre	2 076	2 894	1 036	6 005	2 141	2 846	1 187	6 175
Dont en cours			*673*	*673*			*805*	*805*

(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.
(c) En 2018 correspond principalement aux effets de l'application d'IAS 29 à l'Argentine (voir Note 1.5 des Annexes aux comptes consolidés).

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)	**2017 Retraité**	**2018**
Flux de trésorerie relatifs	(969)	(941)
En pourcentage du chiffre d'affaires	*3,9 %*	*3,8 %*

Note 6.6. Engagements hors-bilan relatifs à l'activité opérationnelle

Engagements donnés en 2018

		Montant des flux financiers par période				
(en millions d'euros)	**Total**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023 et après**
Engagements d'achats de biens et services [a]	(3 824)	(2 106)	(899)	(527)	(236)	(56)
Engagements liés à des investissements industriels	(166)	(164)	(2)	–	–	–
Obligations en matière de contrats de location simple	(718)	(219)	(133)	(92)	(64)	(210)
Garanties et nantissements donnés	(16)	(14)	–	–	–	(2)
Autres	(49)	(39)	(7)	(2)	–	(1)
Total	**(4 773)**	**(2 542)**	**(1 041)**	**(621)**	**(300)**	**(269)**

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

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.

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 6.7. Risques financiers liés à l'activité opérationnelle

La politique de gestion des risques financiers et du Groupe et son organisation sont décrites en Note 13.1 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 2018, les principales devises de couverture (en valeur) sont la livre sterling, le yuan chinois, le dollar australien, le dollar de Hong Kong et le peso mexicain (voir Note 13.2 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, 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. Danone a par exemple mis en place depuis 2013 une gestion centralisée des achats autres que le lait des Pôles EDP et Nutrition Infantile ;
- 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 Danone. 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

Effet 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 2018).

Exercice clos le 31 décembre à taux de change constant

	2017 Retraité	2018
(en millions d'euros)	**Produits (charges)**	**Produits (charges)**
Hausse de 5 %		
Lait liquide, poudre de lait et autres ingrédients laitiers	(127)	(123)
Matières plastiques dont PET	(77)	(83)
Baisse de 5 %		
Lait liquide, poudre de lait et autres ingrédients laitiers	127	123
Matières plastiques dont PET	77	83

NOTE 7. ÉLÉMENTS ET ÉVÉNEMENTS NON-COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

Note 7.1. 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 2018

En 2018, les Autres produits et charges opérationnels de (821) millions d'euros correspondent principalement aux éléments suivants :

(en millions d'euros)	Notes	Produits (charges) relatifs
Dépréciation d'actifs incorporels de Centrale Danone	7.2	(662)
Autres coûts relatifs au boycott de Centrale Danone [a]	7.2	(28)
Dépréciation d'actifs incorporels d'une UGT du Pôle EDP International	10.3	(25)
Coûts relatifs à la restructuration du Pôle EDP International dans certains pays [b]		(71)
Charges liées à l'intégration de WhiteWave [c]		(69)
Indemnités reçues [d]		60

(a) Comprennent principalement les coûts des surplus de lait non conditionné et conditionné, ainsi que les dépréciations des lignes de production arrêtées.
(b) Principalement en Amérique Latine, et en Afrique.
(c) Principalement liées à des coûts relatifs aux outils informatiques, de consulting et pénalités de fin de contrats.
(d) Intérêts de retard perçus au titre de l'affaire Fonterra (30 millions d'euros) et pénalités à recevoir suite au règlement d'un litige avec Système U (30 millions d'euros).

Autres produits et charges opérationnels de l'exercice 2017

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

(en millions d'euros)	Produits (charges) relatifs
Plus-value de cession de la société Stonyfield	628
Indemnité reçue suite à la décision du tribunal arbitral de Singapour dans l'affaire Fonterra	105
Risques territoriaux principalement dans certains pays de la région ALMA	(148)
Charges liées à l'intégration de WhiteWave [a]	(118)
Dépréciations de plusieurs actifs incorporels des Pôles Eaux et Nutrition Spécialisée	(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.

Note 7.2. Impact du boycott au Maroc sur les produits Centrale Danone (EDP International, Maroc)

Centrale Danone fait l'objet d'un boycott depuis le 20 avril 2018 notamment sur son activité de vente de lait sous la marque Centrale et fait face à un fort repli de cette activité et a constaté une baisse significative de son chiffre d'affaires total.

En conséquence, Centrale Danone, cotée à la bourse de Casablanca, a émis un avertissement sur résultat le 4 juin concernant les résultats du premier semestre. Dans la continuité, Centrale Danone a émis un nouvel avertissement sur résultat concernant l'exercice 2018.

Centrale Danone a pris des mesures immédiates (réduction des volumes de collecte de lait cru, arrêt des contrats d'intérimaires de courte durée) et travaille sur un plan d'adaptation de son activité. Par ailleurs, comme annoncé fin juin par Emmanuel FABER, Danone s'engage à travailler sur un modèle de vente de lait frais pasteurisé à prix coutant, ne générant plus de profit sur la marque Centrale.

Impact sur la valeur nette comptable de la marque Centrale et du *goodwill* de l'UGT Centrale Danone

La baisse du chiffre d'affaires touche en particulier le lait vendu sous la marque Centrale et constitue un indice de perte valeur.

La marque Centrale a été intégralement dépréciée soit (79) millions d'euros sur l'exercice 2018. Cette charge a été comptabilisée en Autres produits et charges opérationnels de l'exercice 2018.

Par ailleurs, l'Entreprise a effectué un test de dépréciation de l'UGT Centrale Danone au 30 juin 2018, sur la base d'un nouveau plan d'affaires à 8 ans établi par le management suite à cette crise. La valeur recouvrable de l'UGT Centrale Danone déterminée sur la base de flux de trésorerie prévisionnels actualisés était inférieure à sa valeur comptable au 30 juin 2018, ce qui a amené l'Entreprise à déprécier le *goodwill* pour un montant de (583) millions d'euros après prise en compte de la dépréciation de la marque Centrale. L'Entreprise a effectué un nouveau test de dépréciation de l'UGT Centrale Danone au 31 décembre 2018, sur la base d'un plan d'affaires actualisé, qui n'a pas requis de dépréciation complémentaire. La valeur résiduelle du *goodwill* s'élève à 168 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Par ailleurs, l'Entreprise a effectué une analyse de sensibilité sur la valeur recouvrable :

Sensibilité	Indicateurs	Dépréciation complémentaire *(en millions d'euros)*
(50) pb	Croissance de chiffre d'affaires [a]	–
(100) pb	Marge opérationnelle courante [a]	(8)
(50) pb	Taux de croissance long terme	–
+50 pb	Taux d'actualisation	(1)

(a) Appliqués chaque année du plan à long terme (8 ans).

Au total, concernant l'UGT Centrale Maroc, une charge de dépréciation de ses actifs incorporels de 662 millions d'euros a été comptabilisée en Autres produits et charges opérationnels de l'exercice 2018.

NOTE 8. EFFECTIFS, CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL

Note 8.1. Effectifs des sociétés consolidées par intégration globale

Effectifs au 31 décembre et répartition par Pôle et zone géographique

	Au 31 décembre	
	2017 Retraité	**2018**
Nombre total de salariés	**104 843**	**105 783**
Par zone géographique		
Europe & Amérique du Nord	31 %	31 %
Amérique du Nord	7 %	7 %
Europe	24 %	24 %
Reste du Monde	69 %	69 %
Asie, Pacifique & Moyen-Orient	20 %	21 %
Chine	8 %	8 %
CEI	9 %	9 %
Afrique	9 %	8 %
Amérique-Latine	23 %	23 %
Total	**100 %**	**100 %**
Par Pôle		
EDP International	36 %	36 %
EDP Noram	6 %	6 %
Nutrition spécialisée	20 %	20 %
Eaux	35 %	35 %
Fonctions centrales	3 %	3 %
Total	**100 %**	**100 %**

Note 8.2. Charges de personnel des sociétés consolidées par intégration globale

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2017 Retraité**	**2018**
Salaires et charges sociales [a]	(3 614)	(3 668)
Retraites – régimes à prestations définies [b]	(39)	(38)
Charges relatives aux actions sous conditions de performance	(24)	(24)

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

Note 8.3. 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)	**2017 Retraité**	**2018**
Régimes de retraite à prestations définies	898	843
Autres avantages à long terme	21	25
Total	**919**	**868**

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

Valeur nette comptable des obligations brutes

	Au 31 décembre	
(en pourcentage)	**2017 Retraité**	**2018**
Régimes de retraite des directeurs	33 %	32 %
Autres	17 %	17 %
France	50 %	49 %
Allemagne	12 %	12 %
Indonésie	8 %	8 %
Belgique	7 %	7 %
États-Unis	7 %	7 %
Irlande	5 %	6 %
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					
	2017 Retraité			2018		
(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	481	969	1 449	449	942	1 391
Juste valeur des actifs des régimes	(165)	(386)	(551)	(158)	(390)	(548)
Droits accumulés nets de la juste valeur des actifs des régimes	**316**	**583**	**898**	**291**	**552**	**843**
Effet du plafond de l'actif			-			-
Engagements provisionnés au bilan	316	583	898	291	552	843

Par ailleurs, le montant total des cotisations/prestations à verser en 2018 au titre de ces régimes est estimé à 43 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 2018, 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)	2017 Retraité	2018
Taux d'actualisation	1,8 %	2,2 %
Taux de rendement attendu des actifs	1,8 %	2,2 %
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	
	2017 Retraité	2018
(en millions d'euros)	Augmentation (diminution)	Augmentation (diminution)
Hausse de 50 pb	(44)	(40)
Baisse de 50 pb	51	44

Variations de la valeur nette comptable des provisions

	2017 Retraité				2018			
(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	**1 452**	**(520)**	**–**	**932**	**1 449**	**(551)**	**–**	**898**
Coût des services rendus	39	–		39	38	–		38
Effet de l'actualisation	35	–		35	35	–		35
Rendement estimé des actifs du régime	–	(10)		(10)	–	(10)		(10)
Autres éléments	(19)	–		(19)	(3)	–		(3)
Charge de l'exercice	56	(10)	–	46	71	(10)	–	61
Prestations versées aux bénéficiaires	(51)	25		(26)	(52)	29		(22)
Contributions aux actifs du régime	–	(39)		(39)	–	(21)		(21)
Changements d'hypothèses démographiques	1	–		1	5	–		5
Changements d'hypothèses économiques	(9)	–		(9)	(81)	–		(81)
Effets d'expérience	10	(8)		2	(5)	8		3
Écarts actuariels	2	(8)	–	(7)	(81)	8	–	(73)
Effet de la variation des taux de change	(35)	12		(22)	4	(3)		1
Autres mouvements	26	(11)		15	–	–		–
Au 31 décembre	**1 449**	**(551)**	**–**	**898**	**1 391**	**(548)**	**–**	**843**

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)	2017 Retraité	2018
Juste valeur des actifs du régime	**(165)**	**(158)**
Principaux supports d'investissement des actifs du régime		
Obligations [a] [b]	89 %	90 %
Actions [b]	4 %	4 %
Immobiliers et autres actifs [b]	7 %	5 %

(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 8.4. 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 1 800 directeurs et cadres dirigeants ainsi qu'aux mandataires sociaux.

À noter que toutes les *stock-options* sont échues depuis la fin de l'exercice 2017.

Principes généraux des Group performance shares
La rémunération long terme du Groupe correspond aux Group performance shares (GPS). Les 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.

Group performance shares actives

	Exercice clos le 31 décembre	
(en nombre de titres)	**2017 Retraité**	2018
Au 1er janvier	**2 299 567**	**2 314 990**
Actions attribuées sur l'exercice [a]	644 420	624 039
Actions caduques ou annulées sur l'exercice	(243 884)	(262 412)
Actions livrées sur l'exercice	(385 113)	(525 007)
Au 31 décembre [b]	2 314 990	2 151 610

(a) En cas d'atteinte maximale des conditions de présence et de performance, le nombre d'actions attribuées sur l'exercice 2018 pourrait être de 655 488.
(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 2 212 646 au 31 décembre 2018.

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 14.4 des Annexes aux comptes consolidés.

Valorisation

	Exercice clos le 31 décembre	
(en euros par action sauf nombre d'actions)	**2017 Retraité**	**2018**
Nombre d'actions attribuées	644 420	624 039
Juste valeur des attributions [a]	57,5	58,2
Moyenne de l'action DANONE	65,7	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)	**2017 Retraité**	**2018**
Actions sous conditions de performance	(24)	(24)
Total des charges	(24)	(24)

Note 8.5. 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 2018 et dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise, Danone a procédé à une augmentation de capital sur 868 896 actions nouvelles émises au prix de 54,50 euros par action soit un total de 47 millions d'euros.

NOTE 9. IMPÔTS

Note 9.1. 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)	**2017 Retraité**	**2018**
Résultat avant impôts	**3 292**	**2 393**
(Charge) produit d'impôts courants	(1 131)	(895)
(Charge) produit d'impôts différés	289	179
(Charge) produit d'impôts courants et différés	**(842)**	**(716)**
Taux effectif d'imposition	25,6 %	29,9 %
Montant (versé) reçu au cours de l'exercice	(1 116)	(556)

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 a été 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 %. Par ailleurs, le taux d'imposition 2018 s'élève à également 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 au cours de l'exercice 2017.

Taux effectif d'imposition

Le taux d'imposition s'établit à 29,9 % en 2018, en hausse par rapport à 2017 car il intègre des éléments non récurrents liés aux effets défavorables relatifs aux dépréciations d'actifs de Centrale Danone et n'intègre pas les impacts favorables 2017 liés aux changements de taux d'imposition de plusieurs pays sur l'évaluation des impôts différés.

Au même titre que l'activité de Danone (voir répartition du chiffre d'affaires par pays en Note 6.2 des Annexes aux comptes consolidés), la charge d'impôts courants et différés de Danone 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	**2017 Retraité**	2018
Taux courant d'impôt en France		34,4 %	34,4 %
Différences entre les taux d'imposition étrangers et français [a]		(9,5)%	(14,2)%
Impôts sur dividendes et redevances [b]		1,0 %	2,5 %
Différences permanentes		1,4 %	2,2 %
Reports déficitaires [c]	9.3	3,7 %	0,4 %
Changement de taux d'imposition et impôts sans base [d]		(5,3)%	(0,1)%
Effet des plus et moins-values de cession et pertes de valeur d'actifs [e]	7.2	1,3 %	6,3 %
Autres différences		(1,5)%	(1,5)%
Taux effectif d'imposition		25,6 %	29,9 %

(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 2018, correspond principalement aux impacts favorables du changement de taux aux Pays-Bas sur l'évaluation des impôts différés long terme. En 2017, correspond principalement aux impacts favorables du changement de taux aux États-Unis sur l'évaluation des impôts différés long terme.

(e) En 2018, correspond principalement aux effets relatifs aux dépréciations d'actifs de Centrale Danone. En 2017, correspond principalement à l'impact négatif du résultat de cession de Stonyfield.

Note 9.2. 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	**2017 Retraité**	*2018*
Répartition par nature d'impôts différés			
Immobilisations incorporelles et corporelles		(1 708)	(1 624)
Déficits fiscaux reportables	9.3	294	281
Provisions pour retraites et autres avantages à long terme		211	198
Provisions pour participation et intéressement		13	15
Provisions pour restructurations		11	6
Autres		269	347
Impôts différés nets		**(910)**	**(777)**
Impôts différés actifs		722	761
Impôts différés passifs		(1 633)	(1 537)
Impôts différés nets		*(910)*	*(777)*

Variation de la période

(en millions d'euros)	Notes	2017 Retraité	2018
Au 1er janvier		**(259)**	**(910)**
Variations enregistrées en capitaux propres		10	2
Variations enregistrées en résultat		367	138
Variations de périmètre	4.2, 5.2	(1 114)	2
Autres		85	(8)
Au 31 décembre		**(910)**	**(777)**

Note 9.3. 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)	**2017 Retraité**	**2018**
Déficits fiscaux – part activée		
Déficits reportables activés [a] [b]	1 275	1 085
Économie d'impôt [c]	303	289
Déficits fiscaux – part non activée		
Reports déficitaires et crédits d'impôt non encore utilisés [a]	512	593
Économie potentielle d'impôt	147	169

(a) Montant en base.
(b) En 2018, 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 2018 a une durée de vie indéfinie. L'horizon de consommation probable est pour la majeure partie de moins de dix ans.

NOTE 10. ACTIFS INCORPORELS

Note 10.1. 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 : engagés en charges (voir Note 6.1 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 10.2. Valeur nette comptable et variation de la période

		2017 Retraité				2018			
(en millions d'euros)	Notes	*Goodwill*	Marques [a]	Autres immobilisations incorporelles	Total	*Goodwill*	Marques [a]	Autres immobilisations incorporelles	Total
Valeur brute									
Au 1er janvier		**11 620**	**3 898**	**908**	**16 426**	**18 132**	**6 432**	**1 103**	**25 666**
Variations de périmètre [b]	3.1, 4.2, 5.2	7 949	3 025	185	11 160	48	(35)	–	13
Investissements		–	–	66	66	–	–	56	56
Cessions		–	–	(10)	(9)	–	–	(4)	(4)
Écarts de conversion		(1 392)	(425)	(49)	(1 867)	119	8	(29)	97
Perte de valeur	7.2, 10.3	(48)	(67)	(15)	(130)	(608)	(79)	(17)	(704)
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession		–	–	1	1	–	–	–	–
Autres [c]	1.5	2	–	17	19	20	54	90	164
Au 31 décembre		**18 132**	**6 432**	**1 103**	**25 666**	**17 711**	**6 379**	**1 198**	**25 288**
Amortissements									
Au 1er janvier		**–**	**(19)**	**(603)**	**(623)**	**–**	**(20)**	**(701)**	**(722)**
Dotations		–	(2)	(91)	(93)	–	(2)	(96)	(98)
Cessions		–	–	23	23	–	–	16	16
Autres [c]		–	1	(30)	(29)	–	2	(41)	(39)
Au 31 décembre		**–**	**(20)**	**(701)**	**(722)**	**–**	**(20)**	**(822)**	**(843)**
Valeur nette									
Au 31 décembre		**18 132**	**6 412**	**401**	**24 945**	**17 711**	**6 359**	**376**	**24 445**

(a) Comprend les marques à durée de vie indéfinie et les autres marques.
(b) En 2018, effet de la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de WhiteWave.
(c) En 2018 correspond principalement aux effets de l'application d'IAS 29 à l'Argentine (voir Note 1.5 des Annexes aux comptes consolidés).

Note 10.3. 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 deux prochains exercices, et étendus, le cas échéant, en fonction des prévisions les plus récentes, à :

- trois à cinq ans pour les UGT et groupes d'UGT des Pôles Eaux, EDP Noram et EDP International (à l'exception des pays émergents pour lesquels les prévisions couvrent huit ans) ;

- 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 2018

Réorganisation des UGT des Pôles EDP Noram et EDP International

Les UGT EDP telles que définies au 31 décembre 2017 ont été regroupées avec les activités de WhiteWave. En particulier, les UGT Etats-Unis et Canada ont été regroupées avec les activités de WhiteWave dans ces pays et l'UGT Europe a été regroupée avec l'activité Alpro de WhiteWave et couvre par conséquent l'intégralité de l'activité du Pôle en Europe.

Ajustement de la méthode de calcul du taux d'actualisation des groupes d'UGT du Pôle Nutrition Spécialisée

Les actifs incorporels du Pôle ont été reconnus lors de l'acquisition des activités Nutrition Infantile et Nutrition Médicale du groupe Numico en 2007. Le montant des actifs incorporels reconnus étant significatif (13 milliards d'euros soit 76 % des actifs incorporels de Danone à date d'acquisition) et les marges de manœuvre étant initialement étroites, le Groupe avait choisi, au cours des exercices précédents, de continuer à tester ces actifs incorporels en se fondant sur le taux d'actualisation du plan d'acquisition et ce malgré la baisse effective du taux recalculé depuis lors.

Danone dispose de plus de 10 ans d'historique de ces activités désormais complètement intégrées, qui dégagent depuis plusieurs années des marges de manœuvre significatives, et qui réalisent une performance conforme aux objectifs du management. En conséquence, Danone considère que cette méthode ne se justifie plus et a donc décidé de ne plus l'appliquer à partir de 2018.

Marge de manœuvre

À des fins de comparaison, les marges de manœuvre au 31 décembre 2017 auraient été les suivantes :

	Au 31 décembre 2017	
(en milliards d'euros)	**Taux d'actualisation du plan d'acquisition (rappel)**	**Taux d'actualisation du Pôle Nutrition Spécialisée**
Nutrition Infantile Asie	5,9	7,7
Nutrition Infantile Reste du Monde	3,7	5,3
Nutrition Médicale	3,1	4,8

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 [j]		Taux d'actualisation après impôt [j] [k]	
(en millions d'euros)	2017 Retraité	2018	2017 Retraité	2018	2017 Retraité	2018
EDP International, EDP Noram						
EDP Noram [a]	NA	8 618	NA	1 à 2,5 %	NA	6,5 %
Centrale Danone	866	224	3,0 %	2,0 %	8,2 %	8,2 %
Danone CIS [b]	323	282	3,0 %	3,0 %	7 à 12 %	7 à 13 %
Europe [c]	564	2 601	0 %	0 à 2,5 %	6 à 12 %	7 à 9 %
Autres UGT [d]	504	233	0 à 3 %	0 à 3 %	6 à 17 %	7 à 14 %
Total EDP International, EDP Noram	**2 257**	**11 958**				
• Dont *goodwill*	1 650	8 586				
• Dont marques à durée de vie indéfinie [e]	606	3 371				
Eaux						
Danone Eaux France	428	428	1 %	1 %	6,4 %	6,5 %
Autres UGT [f]	268	262	0 à 3 %	0 à 3 %	6 à 11 %	7 à 14 %
Total Eaux	**696**	**690**				
• Dont *goodwill*	502	502				
• Dont marques à durée de vie indéfinie [g]	194	188				
Nutrition Spécialisée						
Nutrition Infantile Asie	2 509	2 511	2,5 %	2,5 %	7,8 %	7,4 %
Nutrition Infantile Reste du Monde	4 750	4 631	2,5 %	2,5 %	8,3 %	8,4 %
Nutrition Médicale	4 044	4 014	2,5 %	2,5 %	7,8 %	7,5 %
Autre UGT	170	178	2,5 %	2,5 %	6,9 %	6,7 %
Total Nutrition Spécialisée	**11 473**	**11 334**				
• Dont *goodwill*	8 765	8 623				
• Dont marques à durée de vie indéfinie [h]	2 708	2 711				
Actifs des sociétés du groupe WhiteWave [i]	10 014	NA		NA		NA
• Dont *goodwill*	7 214	NA		NA		NA
• Dont marques à durée de vie indéfinie	2 800	NA		NA		NA
Total	**24 440**	**23 982**				
• Dont *goodwill*	18 132	17 711				
• Dont marques à durée de vie indéfinie	6 309	6 270				

(a) Regroupement des UGT États-Unis et Canada telles que définies au 31 décembre 2017 et des principales activités de WhiteWave en Amérique.
(b) Comprend principalement la Russie et l'Ukraine.
(c) Regroupement de l'UGT Europe telle que définie au 31 décembre 2017 et de l'activité Alpro de WhiteWave. Regroupe l'intégralité de l'activité du Pôle en Europe.
(d) Plus de 10 UGT.
(e) Plusieurs marques dont les plus significatives sont *International Delight, Alpro* et *Silk*.
(f) Comprend notamment l'UGT Eaux Asie et d'autres UGT, aucune n'excédant 200 millions d'euros au 31 décembre 2018 comme au 31 décembre 2017.
(g) Plusieurs marques dont aucune n'est significative individuellement.
(h) Plusieurs marques dont les plus significatives sont *Nutricia & Milupa*.
(i) En 2017, l'allocation du prix d'acquisition étant en cours, leur valeur étant provisoire et en l'absence d'indice de perte de valeur ils n'avaient pas fait l'objet d'un test de dépréciation. En 2018, ces actifs ont été regroupés au sein de l'UGT EDP Noram et des UGT du Pôle EDP International.
(j) 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 2017.
(k) Pour les UGT du Pôle Nutrition Spécialisée, le taux d'actualisation pour 2017 présenté ici est le taux du plan d'acquisition contrairement au taux pour 2018.

Goodwill et marques de l'UGT Centrale Maroc (EDP International, Maroc)

Au 31 décembre 2018, la marque *Centrale* et l'écart d'acquisition de Centrale Danone ont été dépréciés pour respectivement 79 millions d'euros et 583 millions d'euros (voir Note 7.2 des Annexes aux comptes consolidés).

Goodwill des groupes d'UGT du Pôle Nutrition Spécialisée et du Pôle EDP Noram

Au 31 décembre 2018, la valeur recouvrable dépasse la valeur comptable à hauteur des montants suivants :

	Au 31 décembre
(en milliards d'euros)	
Nutrition Infantile Asie	7,7
Nutrition Infantile Reste du Monde	5,3
Nutrition Médicale	4,8
EDP Noram	4,8

Analyse de sensibilité aux hypothèses clés de la valeur d'utilité

	Exercice clos le 31 décembre	
(en milliards d'euros sauf pourcentage)	**Impact sur la valeur recouvrable**	**Baisse annuelle pour égaliser valeur recouvrable et valeur comptable**
Chiffre d'affaires – baisse de 50 pb [a]		
Nutrition Infantile Asie	(0,5)	25 %
Nutrition Infantile Reste du Monde	(0,4)	8 %
Nutrition Médicale	(0,4)	9 %
EDP Noram	(0,2)	14 %
Marge opérationnelle courante – baisse de 100 pb [b]		
Nutrition Infantile Asie	(0,7)	17 %
Nutrition Infantile Reste du Monde	(0,4)	10 %
Nutrition Médicale	(0,4)	11 %
EDP Noram	(0,8)	6 %
Taux de croissance à long terme – baisse de 50 pb		
Nutrition Infantile Asie	(1,1)	
Nutrition Infantile Reste du Monde	(0,6)	
Nutrition Médicale	(0,7)	
EDP Noram	(1,3)	
Taux d'actualisation – hausse de 50 pb		
Nutrition Infantile Asie	(1,5)	
Nutrition Infantile Reste du Monde	(0,8)	
Nutrition Médicale	(1,0)	
EDP Noram	(1,3)	

(a) Baisse appliquée, chaque année, aux hypothèses de croissance du chiffre d'affaires, y compris l'année terminale, à partir des projections 2019.
(b) Baisse appliquée, chaque année, aux hypothèses de marge opérationnelle courante, y compris l'année terminale, à partir des projections 2019.

Goodwill des autres UGT

Au 31 décembre 2018 :

- les UGT du Pôle Eaux et du Pôle EDP International autres que Centrale Danone représentent au total 15 % 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 ;
- 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 une UGT du Pôle EDP International pour 25 millions d'euros, comptabilisé en Autres produits et charges opérationnels de l'exercice.

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 avait enregistré une perte de valeur de 47 millions d'euros sur deux UGT du Pôle Eaux.

Marques à durée de vie indéfinie autres que *Centrale*

Les principales marques du Groupe ayant fait l'objet d'un test de dépréciation sont les marques *Nutricia, International Delight, Silk* et *Alpro*. Au 31 décembre 2018, elles représentent plus de 50 % 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 7 % de la valeur nette comptable des marques à durée de vie indéfinie du Groupe au 31 décembre 2018.

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

Au 31 décembre 2018, le Groupe a procédé à la revue de la valeur des marques *Nutricia, International Delight, Silk* et *Alpro* 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 2019) ;
- 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 2018, à l'issue de la revue de la valeur des autres marques à durée indéfinie, le Groupe n'a constaté aucune perte de valeur.

Au 31 décembre 2017, à l'issue de la revue de la valeur des autres marques à durée indéfinie, le Groupe avait 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.

NOTE 11. FINANCEMENTS ET SÉCURITÉ FINANCIÈRE, DETTE NETTE ET COÛT DE L'ENDETTEMENT NET

Note 11.1. 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 IFRS 9, *Instruments financiers* 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 IFRS 9, *Instruments financiers*.

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 11.2. 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 11.3. Structure de financement et évolution sur la période

Financements qualifiés de dettes

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017 Retraité	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 2018
Financements gérés *au niveau de la Société*									
Financements obligataires – Part non-courante	15 184	300				318	(1 873)		13 929
Financements obligataires – Part courante	2 156	–	(2 157)			(24)	1 873		1 848
Titres de créance à court terme [a]	719			(2)		(1)			716
Total	18 058	300	(2 157)	(2)	–	293	–	–	16 493
Autres financements [b]									
Part non-courante	345			1		118	(116)		349
Part courante	347			27	13	(46)	116	–	457
Total	692	–	–	28	13	72	–	–	805
Total	**18 750**	**300**	**(2 157)**	**27**	**13**	**365**	**–**	**–**	**17 298**

(a) Aux 31 décembre 2017 et 2018, 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 2017 (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 en 2017 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 11.4. Financements et sécurité financière du Groupe gérés au niveau de la Société

Structure des principaux financements du Groupe et de sa sécurité financière

Au 31 décembre

	2017 Retraité		2018	
(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]	1 450	–	1 037	–
Financement sur les marchés des capitaux [a]				
Financement obligataire EMTN [d]	21 000	17 340	22 000	15 776
Financement obligataire en dollars US [d]	NA	5 294	NA	5 553
Financement hybride	NA	1 250	NA	1 250
Titres négociables à court terme	3 000	719	3 000	716

(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 2022.
(c) Portefeuille de lignes bancaires de sécurité conclues auprès d'établissements de crédit de premier rang, avec des échéances comprises entre 2018 et 2022.
(d) 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 2018

Exercice clos le 31 décembre

			2018
(en millions de devises)	**Devise**	**Nominal**	**Échéance**
Nouveaux financements			
Social bond	EUR	300	2025
Remboursements			
Emprunt obligataire euro	EUR	750	2018
Emprunt obligataire euro	EUR	1 350	2018
Placement privé yen	JPY	7 500	2018

Principales opérations de financement de l'exercice 2017

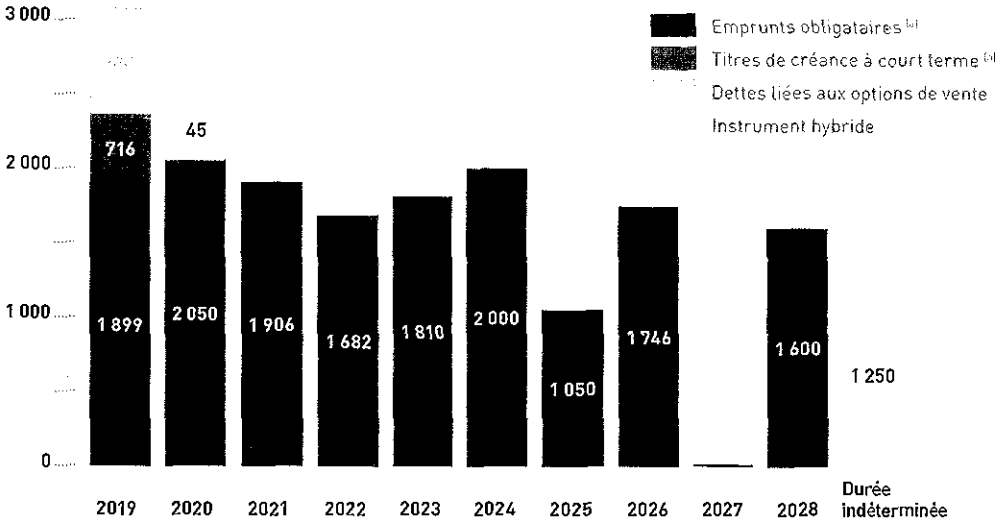
Exercice clos le 31 décembre

			2017 Retraité
(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 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

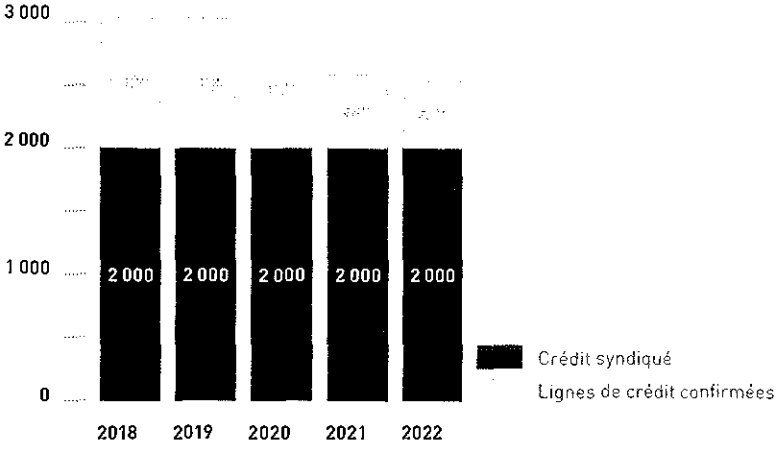
(en millions d'euros)	Flux de trésorerie 2019	Flux de trésorerie 2020	Flux de trésorerie 2021	Flux de trésorerie 2022	Flux de trésorerie 2023 et après
Flux d'intérêts sur les financements [a]	(260)	(239)	(214)	(165)	(137)
Flux sur instruments dérivés [a] [b] [c]	81	69	69	206	148

(a) Les intérêts à taux variable sont calculés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre 2018.
(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			
	2017		2018	
	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	Stable [e]

(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.
(e) Perspective attribuée le 20 février 2018.

Note 11.5. Placements à court terme

Valeur nette comptable

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2017 Retraité**	2018
Fonds monétaires	3 085	3 644
Dépôts bancaires, titres de créances négociables et autres placements court terme	377	555
Total	3 462	4 199

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 11.6. Dette nette

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2017 Retraité**	**2018**
Dettes financières non courantes	15 716	14 343
Dettes financières courantes	3 792	3 546
Placements à court terme	(3 462)	(4 199)
Disponibilités	(638)	(839)
Instruments dérivés – actifs – Non courants [a]	(16)	(81)
Instruments dérivés – actifs – Courants [a]	(19)	(27)
Dette nette	15 372	12 744

(a) En gestion de la dette nette uniquement.

Variation de la dette nette en 2018

La dette nette de Danone a baissé de 2 628 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2017 et s'établit à 12 744 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Cette évolution reflète notamment la cession de 14,69 % des actions de la société Yakult réalisée au premier semestre de l'année 2018. Cette dette nette inclut 508 millions d'euros d'options de vente accordées aux actionnaires minoritaires, soit une baisse de 99 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2017.

Variation de la dette nette en 2017

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

Note 11.7. 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 2018

Le coût de l'endettement financier net a baissé en valeur absolue en 2018 passant de (263) millions d'euros en 2017 à (231) millions d'euros en 2018, suivant ainsi le désendettement progressif du Groupe.

Note 11.8. 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 IFRS 9, 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 13.3 des Annexes aux comptes consolidés.

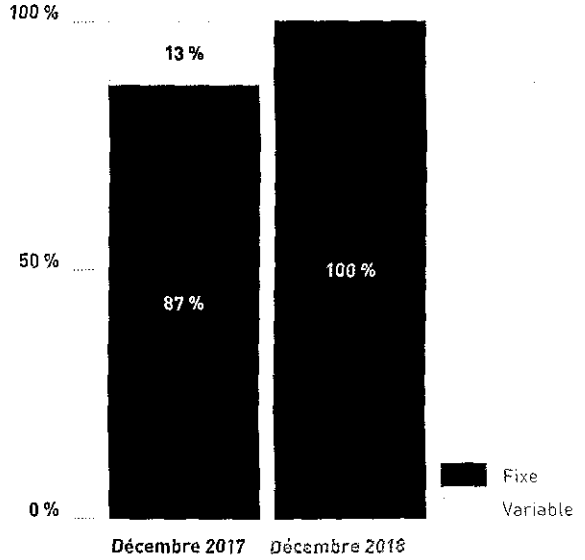
Sensibilité du résultat liée aux variations du coût de la dette nette induite par des variations de taux d'intérêt court terme

La sensibilité à la variation des taux d'intérêt prend en compte les éléments 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 2018 comme en 2017, 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 13.3 des Annexes aux comptes consolidés.

NOTE 12. AUTRES ACTIFS FINANCIERS, AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

Note 12.1. Principes comptables

Autres titres non consolidés

Les Autres titres non consolidés sont enregistrés au bilan consolidé à leur juste valeur. Les variations de juste valeur comme les résultats de cession sont enregistrés selon l'intention du management (i) dans le compte de résultat dans la rubrique des Autres produits et charges financiers ou (ii) en capitaux propres consolidés dans la rubrique des Autres résultats et ne sont pas recyclés en résultat.

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.

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 enregistrés au bilan consolidé à leur juste valeur. Les variations de juste valeur sont inscrites dans la rubrique Autres résultats enregistrés directement en capitaux propres consolidés, ces variations étant non recyclables, à l'exception des placements obligataires et monétaires avec un sous-jacent actions pour lesquels les variations de juste de valeur sont enregistrées en résultat dans la rubrique Autres produits et charges financiers.

Leur juste valeur est calculée sur la base de prix cotés sur des marchés actifs.

Prêts

Les Prêts sont comptabilisés au coût amorti, sur la base du taux d'intérêt effectif.

Note 12.2. Autres actifs financiers

Principaux changements de la période

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

Valeur nette comptable

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2017 Retraité**	2018
Autres titres non consolidés	83	105
Placements obligataires et monétaires [a]	98	99
FPS Danone Communities	13	13
Autres [b]	50	45
Autres immobilisations financières	162	157
Prêts à plus d'un an	15	16
Autres actifs financiers	260	278

(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 12.3. Autres produits financiers et autres charges financières

Principes comptables

Les autres produits financiers et autres charges financières correspondent aux produits et aux charges financières 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 IFRS 9, *Instruments financiers* ;
- 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 financières ;
- les gains et pertes sur situation monétaire en application d'IAS 29 à l'Argentine.

NOTE 13. ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET INSTRUMENTS DÉRIVÉS

Note 13.1. 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 matières premières.

La politique du Groupe 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.

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 à 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 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 6.7 des Annexes aux comptes consolidés.

Note 13.2. Principes comptables

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

- les instruments dérivés en gestion de la dette nette et de couverture d'investissements nets à l'étranger sont comptabilisés en instruments dérivés actifs ou passifs ;
- les instruments dérivés de change opérationnel et de matières premières sont comptabilisés dans la ligne (i) Autres comptes débiteurs en Instruments dérivés – actifs ou (ii) Autres passifs courants en Instruments dérivés – passifs.

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

Si l'instrument dérivé est désigné en couverture d'investissements nets à l'étranger, ses variations de valeur sont enregistrées en capitaux propres en écarts de conversion et sont recyclées en résultat lors de la décomptabilisation de l'actif.

Si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de flux de trésorerie futurs :

- les variations de valeur de sa part efficace sont enregistrées en capitaux propres en Autres résultats enregistrés en capitaux propres et sont recyclées en résultat lorsque l'élément couvert est lui-même reconnu en résultat et ce, dans la même rubrique ;
- sa valeur temps (report/déport et prime d'option de change, *basis spread* des *cross-currency swaps*) est enregistrée en capitaux propres en Autres résultats et est prise dans le compte de résultat à l'échéance du sous-jacent, conformément aux principes retenus par le Groupe. Pour rappel, les instruments dérivés désignés comme couverture de flux de trésorerie futurs sont comptabilisés selon le principe du "*transaction-related*" (couverture de transactions prévues dans les *forecasts*).

Les variations de juste valeur de la part inefficace des instruments qualifiés de couvertures et les variations de juste valeur des instruments dérivés pour lesquels la comptabilité de couverture n'est pas appliquée sont enregistrées directement dans le compte de résultat de la période, dans une rubrique du résultat opérationnel ou financier selon leur nature.

Note 13.3. 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 2018, l'exposition résiduelle du Groupe après couverture du risque de change sur ses opérations commerciales hautement probables est significativement réduite sur l'exercice 2019, les devises partiellement couvertes étant principalement le rouble russe, le réal brésilien et le peso uruguayen. Par ailleurs, compte tenu du risque transactionnel inhérent à la sortie du Royaume-Uni de l'Union Européenne ("Brexit"), le Groupe a exceptionnellement couvert au 31 décembre 2018 la totalité de l'exposition en devise GBP pour l'année 2019, anticipant ainsi la couverture de l'exposition du 2e semestre 2018 par rapport à la politique de change habituelle.

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 IFRS 9.

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 en 2017.

Gestion du risque de volatilité du prix des matières premières

Le Groupe a mis en place une politique d'achat (*Market Risk Management*) qui consiste à définir des règles de fixation des prix des matières premières sur les marchés financiers (lorsqu'ils existent). Le suivi de l'exposition et la mise en œuvre de cette politique sont effectués par les acheteurs centraux du Groupe. Les contrats d'achats à terme, qu'ils soient basés sur un indice sur les marchés financiers ou sur un proxy, font l'objet d'un suivi lors de chaque clôture annuelle.

Portefeuille d'instruments dérivés

Montant notionnel et en juste valeur

Au 31 décembre

	2017 Retraité			2018		
(en millions d'euros)	**Notionnel**	**Juste Valeur**	**Dont enregistré en capitaux propres**	**Notionnel**	**Juste Valeur**	**Dont enregistré en capitaux propres**
Change opérationnel	**(1 815)**	**10**	**31**	**(2 281)**	**(2)**	**(2)**
CFH – options de change [a]	(229)	(3)	–	(331)	–	–
CFH – contrats de change à terme [a]	(1 588)	13	30	(1 949)	(2)	(2)
Non qualifié	2	–	–	(1)	–	–
Gestion des manières premières	**NC**	**–**	**–**	**NC**	**(22)**	**(22)**
Gestion de la dette nette	**4 262**	**(126)**	**(16)**	**6 023**	**7**	**(37)**
Fair value hedge	2 274	8	–	2 591	38	–
Cash flow hedge	2 052	(141)	(18)	2 934	(49)	(39)
Net investment hedge	89	3	3	77	2	2
Non qualifié	(154)	4	–	420	16	–
Total	2 447	(116)	15	3 742	(17)	(61)

(a) Selon IFRS 9, les parts valeur intrinsèque et valeur temps sont comptabilisées en Autres éléments du résultat global. Ainsi au 31 décembre 2018, la part valeur intrinsèque des instruments dérivés de change opérationnel s'élève à 26,9 millions d'euros dont 25,5 millions d'euros concernant les contrats de change à terme et 1,4 million d'euros concernant les options de change.

Informations complémentaires

Gestion du risque de change opérationnel

Montant notionnel net des instruments dérivés des principales devises couvertes

Au 31 décembre

	2017 Retraité			2018		
(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]	(485)	(189)	(674)	(644)	(228)	(872)
MXN [c]	(153)	–	(153)	(187)	–	(187)
USD [c]	62	(17)	44	85	(3)	81
AUD [c]	(324)	–	(324)	(201)	(34)	(235)
RUB [c]	(63)	–	(63)	(110)	–	(110)
BRL [c]	(93)	–	(93)	(93)	–	(93)
CNY [c]	(190)	–	(190)	(327)	–	(327)
HKD [c]	11		11	(153)	(41)	(194)
Autres [c]	(352)	(23)	(375)	(321)	(24)	(345)
Total	**(1 586)**	**(229)**	**(1 815)**	(1 949)	(331)	(2 281)

(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 :

- au report/déport et prime d'option de change, et ce à l'échéance du sous-jacent ;
- 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

	2017 Retraité		2018	
(en millions d'euros)	**Capitaux propres**	**Produits (charges)**	**Capitaux propres [c]**	**Produits (charges)**
Hausse de 10 % de l'EUR [a]				
GBP [b]	57	(2)	72	-
MXN [b]	1	-	2	-
USD [b]	24	-	19	-
AUD [b]	28	-	20	-
RUB [b]	3	-	9	-
CNY [b]	17	-	31	-
HKD [b]	-	-	24	-
BRL [b]	1	-	2	-
Baisse de 10 % de l'EUR [a]				
GBP [b]	(57)	(2)	(77)	-
MXN [b]	(1)	-	(3)	-
USD [b]	(27)	-	(22)	-
AUD [b]	(34)	-	(23)	-
RUB [b]	(4)	-	(11)	-
CNY [b]	(21)	-	(37)	-
HKD [b]	-	-	(29)	-
BRL [b]	(1)	-	(2)	-

(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.

(c) Avec l'application de la norme IFRS 9, la valeur intrinsèque et la valeur temps sont comptabilisées en capitaux propres.

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 2019.

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 2018, comme en 2017, 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 2018 comme en 2017, 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 2018 comme en 2017, 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 2018 comme en 2017, les montants correspondants ne sont pas significatifs.

Gestion du risque de volatilité du prix des matières premières

Au 31 décembre 2018, la totalité des instruments de couvertures de matières premières sont qualifiés de couvertures de flux futurs. Le portefeuille de matières premières est composé de dérivés sur le diesel, le plastique, le lait et le sucre, conformément à la politique de gestion du Groupe.

Note 13.4. 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.

Exposition relative aux placements à court terme
Voir Note 11.4 des Annexes aux comptes consolidés.

Exposition relative aux instruments dérivés

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.

	Au 31 décembre	
(en pourcentage du total de la juste valeur au 31 décembre) [a]	**2017**	**2018**
Notation de la contrepartie (*rating* Standard & Poor's)		
AAA, AA et A	92 %	89 %
BBB, BB et B	8 %	11 %
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 2018, comme au 31 décembre 2017, l'impact lié à l'ajustement requis par IFRS 13 n'est pas significatif.

Note 13.5. Risque sur titres actions

		Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	Notes	**2017 Retraité**	2018
Risque sur les actions de la Société			
Actions propres	14.3	1 653	1 632
Risque sur d'autres titres actions			
Titres mis en équivalence	5	2 678	2 104
Autres titres non consolidés	12.2	83	105

Note 13.6. Réconciliation du bilan par classe et catégories comptables

(en millions d'euros)	Juste valeur par résultat	Juste valeur par les autres éléments du compte de résultat	Coût amorti	Valeur comptable	Juste valeur	Niveau d'évaluation [b]
Au 31 décembre 2018						
Actifs financiers						
Autres titres non consolidés	12	93	-	105	105	1-3
Autres immobilisations financières et Prêts à plus d'un an	112	-	61	173	173	1-3
Instruments dérivés - actifs	54	34	-	88	88	2
Clients et comptes rattachés [a]	-	-	2 689	2 689	2 689	-
Autres actifs courants [a]	-	37	741	778	778	-
Prêts à moins d'un an	-	-	13	13	13	-
Fonds monétaires	3 644	-	-	3 644	3 644	1
Autres placements à court terme	-	-	555	555	555	2
Disponibilités	839	-	-	839	839	1
Valeur comptable des actifs financiers par catégorie	4 661	164	4 059	8 884	8 884	
Passifs financiers						
Financements	5 036	-	12 262	17 298	17 472	2
Instruments dérivés - passifs	2	83	-	85	85	2
Fournisseurs et comptes rattachés [a]	-	-	3 675	3 675	3 675	-
Autres passifs courants [a]	-	59	2 684	2 743	2 743	-
Valeur comptable des passifs financiers par catégorie	5 038	142	18 621	23 801	23 975	

(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.

iveaux d'évaluation conformément à la norme IFRS 7, Instruments financiers – information à fournir

iveau 1
a juste valeur est basée sur des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques.

iveau 2
a 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 oncerné, directement ou indirectement.

liveau 3
.a 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 14. ACTIONS DANONE. DIVIDENDE. RÉSULTAT PAR ACTION

Note 14.1. 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.

Note 14.2. Opérations et mouvements sur l'action DANONE

Mouvements de l'exercice 2018 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 2017 Retraité	Rachats	Ventes/Transferts	Livraison d'actions sous conditions de performance	Situation au 31 décembre 2018
Opérations de croissance externe	**30 769 360**	–	–	–	30 769 360
Contrat de liquidité	–	–	–	–	–
Plans d'actionnariat salarié	**1 757 632**	–	–	(525 007)	1 232 625
Annulation d'actions	–	–	–	–	–
Actions détenues par la Société	**32 526 992**	–	–	**(525 007)**	32 001 985
Actions détenues par Danone Espagne	**5 780 005**	–	–	–	5 780 005
Total des actions détenues par le Groupe	**38 306 997**	–	–	**(525 007)**	37 781 990

Note 14.3. Titres DANONE en circulation

Exercice clos le 31 décembre

		2017 Retraité			2018		
(en nombre de titres)	Notes	Composant le capital	Autodétention	En circulation	Composant le capital	Autodétention	En circulation
Au 1er janvier		*655 892 000*	*(38 909 203)*	*616 982 797*	*670 710 400*	*(38 306 997)*	*632 403 403*
Dividende en actions	14.5	13 835 487	–	13 835 487	13 475 904	–	13 475 904
Autre augmentation de capital	8.5	982 913	–	982 913	868 896	–	868 896
Variation des actions propres	14.2	–	602 206	602 206	–	525 007	525 007
Au 31 décembre		**670 710 400**	**(38 306 997)**	632 403 403	685 055 200	(37 781 990)	647 273 210

Note 14.4. 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	**2017 Retraité**	2018
Résultat net - Part du Groupe		2 449	2 349
Coupon relatif au financement hybride net d'impôts		(2)	(14)
Résultat net - Part du Groupe ajusté		2 447	2 335
Nombre d'actions en circulation			
Au 1er janvier		616 982 797	632 403 403
Effets des mouvements de l'année	14.3	15 420 606	14 869 807
Au 31 décembre		632 403 403	647 273 210
Nombre d'actions moyen en circulation			
• Avant dilution		626 954 761	642 721 076
Effets de la dilution			
Actions sous conditions de performance		166 505	729 370
• Après dilution		627 121 266	643 450 446
Résultat net - Part du Groupe, par action			
• Avant dilution		3,90	3,63
• Après dilution		3,90	3,63

Note 14.5. 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 2017 avec option de paiement en actions

L'Assemblée Générale, réunie le 26 avril 2018 à Paris, a approuvé le dividende proposé au titre de l'exercice 2017, soit 1,90 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 4 mai 2018 (inclus) au 18 mai 2018 (inclus). À la clôture de cette période, 64,64 % des droits ont été exercés en faveur du paiement du dividende 2017 en actions.

	Exercice clos le 31 décembre 2018		
(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	13 475 904	–	–
Rompus	–	(13)	(13)
Part payée en numéraire [a]	–	(418)	(418)
Total	**13 475 904**	**(431)**	**(431)**

(a) Hors part de dividende versée à Danone Espagne, soit 11 millions d'euros.

Pour mémoire, le prix d'émission des actions nouvelles remises en paiement du dividende est de 57,17 euros par action. 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 2018 et sont entièrement assimilées aux actions déjà admises.

NOTE 15. AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS NON COURANTS ET PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Note 15.1. 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 15.2. Valeur comptable et variation de la période

		Mouvements de la période						
(en millions d'euros)	**Au 31 décembre 2017 Retraité**	**Change-ment de périmètre**	**Dotation**	**Reprise de *provisions* utilisées**	**Reprise de provisions *non* utilisées**	**Écarts de conversion**	**Autres**	**Au 31 *décembre* 2018**
Risques fiscaux, territoriaux	572	–	114	(11)	(72)	(3)	11	612
Litiges sociaux, commerciaux et autres provisions	366	–	95	(39)	(56)	(7)	(6)	352
Provisions pour restructurations	64	–	10	(31)	(19)	–	–	25
Total [a]	**1 003**	**–**	**219**	**(81)**	**(147)**	**(11)**	**5**	**989**

(a) La part à moins d'un an s'élève à 47 millions d'euros au 31 décembre 2018 (38 millions d'euros au 31 décembre 2017).

La variation des Autres provisions et passifs non courants en 2018 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 2018, les provisions pour risques fiscaux et pour litiges sociaux, commerciaux et autres comprennent plusieurs provisions pour risques juridiques, financiers, fiscaux et territoriaux, 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.

Note 15.3. 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 douanières et de la concurrence de certains pays. Des provisions sont constituées chaque fois que le paiement d'une indemnité semble probable et est quantifiable.

À la connaissance de Danone, il n'existe pas de 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 16. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Note 16.1. Principes comptables

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

Note 16.2. 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 2017, les montants relatifs à l'exercice 2018 ne sont pas significatifs.

Note 16.3. 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)	**2017 Retraité**	2018
Rémunérations versées aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif [a]	14,9	12,2
Jetons de présence versés aux Administrateurs [b]	0,7	0,7
Total	**15,6**	**12,9**
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Valeur comptable des actions sous conditions de performance attribuées sur l'exercice [c]	7,1	6,5

(a) Rémunérations fixes et variables annuelles et pluriannuelles (montant brut hors charges patronales), dont la part variable s'élève à 6,1 millions d'euros en 2018 (7,3 millions d'euros en 2017).

(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

Le montant provisionné au titre du régime de retraite à prestations définies représentait l'engagement de Danone au 31 décembre 2018 conformément aux normes IFRS, soit un total de 35,7 millions d'euros pour les mandataires sociaux de Danone et les membres du Comité Exécutif.

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). Le montant des cotisations patronales versées au titre de l'année 2018 pour ce régime a été de 16 687 euros pour 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 2018, comme en 2017, aucun prêt ni garantie n'a été accordé ou constitué par la Société ou ses filiales en faveur des membres du Comité Exécutif.

Note 16.4. Conventions réglementées

Voir paragraphe 6.6 *Conventions et engagements réglementés*.

NOTE 17. 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 consolidés au titre de l'exercice 2018 (arrêtés par le Conseil d'Administration le 18 février 2019).

NOTE 18. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

	PricewaterhouseCoopers				Ernst & Young Audit			
(en millions d'euros sauf pourcentage)	Honoraires 2017		Honoraires 2018		Honoraires 2017		Honoraires 2018	
Commissariat aux comptes : certification des comptes individuels et consolidés	5,0	79 %	4,4	79 %	5,4	84 %	5,2	86 %
Services autres que la certification des comptes	1,3	21 %	1,2	21 %	1,0	16 %	0,8	14 %
Total [a]	**6,3**	**100 %**	**5,6**	**100 %**	**6,4**	**100 %**	**6,1**	**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 2018, 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 2,5 millions d'euros en 2017) dont 1,1 million d'euros pour PricewaterhouseCoopers Audit (contre 1,1 million d'euros en 2017) et 1,4 million d'euros pour Ernst & Young Audit (contre 1,4 million d'euros en 2017).

Les services autres que la certification des comptes de l'exercice 2018 réalisés par les commissaires aux comptes de la société mère et des filiales françaises se sont élevés à 1,2 million d'euros (contre 1,2 millions d'euros en 2017) dont 0,5 million d'euros pour PricewaterhouseCoopers Audit (contre 0,4 million d'euros en 2017) et 0,7 million d'euros pour Ernst & Young Audit (contre 0,8 million d'euros en 2017) et incluent principalement des prestations fiscales de revue de documentation technique ou l'analyse technique de positions fiscales retenues.

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 0,8 million d'euros (contre 1,1 million d'euros en 2017) dont 0,7 million d'euros pour PricewaterhouseCoopers Audit (contre 0,9 million d'euros en 2017) et 0,1 million d'euros pour Ernst & Young Audit (contre 0,2 million d'euros en 2017) comprennent principalement 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 2018, 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 2018 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 6.1 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 actions commerciales. En raison (i) 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), (ii) du caractère significatif des rabais, remises et ristournes accordés et, (iii) 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, notamment dans le cadre de la première application de la norme IFRS 15 sur la comptabilisation des revenus issus des contrats conclus avec des clients. 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 contrôles 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 en : (i) testant des transactions comptabilisées après la date de clôture pour identifier d'éventuelles remises non couvertes par des provisions, et (ii) 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 2018, le montant des *goodwill* s'élève à 17 711 millions d'euros, les marques à 6 359 millions d'euros et les titres mis en équivalence à 2 104 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 perte 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 marché, pour les *goodwill* et les titres mis en équivalence et selon la méthode des royalties pour les marques, comme explicité dans les notes 5 et 10 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"), (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 l'évaluation des *goodwill* et des marques, notamment ceux de Centrale Danone qui ont fait l'objet d'une dépréciation de 662 millions d'euros en 2018 comme indiqué dans la note 7.2 de l'annexe aux comptes consolidés, et des titres mis en équivalence, et plus particulièrement des titres Yashili, comme 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 déterminer 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, et notamment pour l'UGT Centrale Danone, 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 15 de l'annexe des comptes consolidés, les provisions pour risques fiscaux, territoriaux, s'élèvent à 612 millions d'euros au 31 décembre 2018. Au 31 décembre 2018, un montant de 289 millions d'euros est comptabilisé dans le bilan consolidé au titre des impôts différés actifs sur déficits fiscaux reportables comme présenté dans la note 9 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. 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 des évolutions récentes de certaines législations fiscales.	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 à celles issues des projections d'activité réalisées par la direction et utilisées notamment dans le cadre des tests de dépréciation des *goodwill*, et (ii) examiner les incidences comptables des évolutions des législations fiscales.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires 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.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

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 2018, le cabinet ERNST & YOUNG Audit était dans la troisième année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la vingt-septième 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 au comité d'audit un rapport 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 Paris La Défense, le 1er mars 2019

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		**Ernst & Young Audit**	
Anik CHAUMARTIN	François JAUMAIN	Jeanne BOILLET	Pierre-Henri PAGNON

4.2 COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DANONE SA

COMPTES INDIVIDUELS DE DANONE SA

Compte de résultat

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	Notes	**2017**	**2018**
Chiffre d'affaires		609	666
Autres produits		59	45
Total des produits d'exploitation	3	**668**	**711**
Frais de personnel	4	(317)	(287)
Autres charges d'exploitation	5	(524)	(486)
Total des charges d'exploitation		**(841)**	**(773)**
Résultat d'exploitation		**(173)**	**(62)**
Produits de participation		223	901
Intérêts sur prêts et créances et produits assimilés		229	254
Intérêts sur emprunts et charges assimilées		(279)	(293)
Autres charges et produits financiers		88	(1)
Résultat financier	6	**261**	**861**
Résultat courant avant impôt		**88**	**799**
Résultat exceptionnel	7	**(12)**	**(4)**
Impôts sur les bénéfices	8	100	104
Résultat de l'exercice		**176**	**899**

Bilan

Actif

Au 31 décembre

		2017			2018
(en millions d'euros)	Notes	**Montants nets**	**Montants bruts**	**Amortissements et provisions**	**Montants nets**
Immobilisations incorporelles		48	135	(80)	55
Immobilisations corporelles		17	36	(21)	15
Titres de participation		28 121	28 644	(82)	28 562
Autres immobilisations financières		5 973	4 982	–	4 982
Immobilisations financières	9	34 094	33 626	(82)	33 544
Actif immobilisé		**34 159**	**33 797**	**(183)**	**33 614**
Prêts et créances court terme	10	371	243	(1)	242
Valeurs mobilières de placement	11	81	59	–	59
Disponibilités		–	–	–	–
Actif circulant		**452**	**302**	**(1)**	**301**
Comptes de régularisation		813	360	–	360
Total de l'actif		**35 424**	**34 459**	**(184)**	**34 275**

Passif

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	Notes	2017	2018
Capital		168	171
Primes d'émission, de fusion, d'apport		4 787	5 602
Écarts de réévaluation		4	4
Réserves		3 781	3 790
Report à nouveau		4 263	3 217
Résultat de l'exercice		176	899
Provisions réglementées		2	1
Capitaux propres	12	**13 181**	**13 684**
Autres fonds propres	14	1 250	1 250
Provisions pour risques et charges	13	66	52
Emprunts obligataires	14	17 395	15 741
Autres dettes financières	14	719	717
Autres dettes	15	2 061	2 521
Comptes de régularisation		752	310
Total du passif		**35 424**	**34 275**

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 2018 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration de Danone le 18 février 2019 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 25 avril 2019. 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 136
Note 2. Faits marquants de l'exercice 138
ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT
Note 3. Produits d'exploitation 138
Note 4. Frais de personnel et rémunérations des organes de direction et d'administration 138
Note 5. Autres charges d'exploitation 139
Note 6. Résultat financier 139
Note 7. Résultat exceptionnel 139
Note 8. Impôt sur les bénéfices 140
ÉLÉMENTS DE L'ACTIF
Note 9. Immobilisations financières 141
Note 10. Prêts et créances court terme 142
Note 11. Valeurs mobilières de placement 143
ÉLÉMENTS DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES
Note 12. Capitaux propres 143
Note 13. Provisions pour risques et charges 144
Note 14. Emprunts obligataires, Autres fonds propres et Autres dettes financières 144
Note 15. Autres dettes 146
AUTRES INFORMATIONS
Note 16. Dette nette 147
Note 17. Engagements postérieurs à l'emploi et engagements vis-à-vis des organes de direction et d'administration 147
Note 18. Engagements hors-bilan 149
Note 19. Effectifs 149
Note 20. Transactions avec les parties liées 150
Note 21. Récapitulatif des actions détenues en portefeuille 150
Note 22. Résultats et autres éléments caractéristiques de la Société relatifs aux cinq derniers exercices 151
Note 23. Événements postérieurs à la clôture 151

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes de la Société sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises et aux pratiques comptables généralement admises. Le nouveau règlement ANC 2018-01 du 20 avril 2018 modifiant le règlement ANC 2014-03 relatif au plan comptable général est sans incidence significative sur les comptes de la Société.

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 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. 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 du montant de cette différence est enregistrée en provision pour dépréciation. 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 leur 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.

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

- Une société indirecte a remboursé partiellement son prêt long terme envers Danone SA pour un montant de 1 milliard de dollars ;
- L'Assemblée Générale, réunie le 26 avril 2018 à Paris a approuvé le dividende proposé au titre de l'exercice 2017, soit 1,90 euro par action, et a décidé que chaque actionnaire pourrait choisir de recevoir le paiement du dividende en numéraire ou en actions DANONE. 61,5 % 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 429 millions d'euros ;
- La Société a reçu 606 millions d'euros de dividendes suite à la cession d'une partie des titres détenus indirectement dans la société Yakult ;
- Danone a procédé à la recapitalisation de certaines de ses filiales pour un montant de 441 millions d'euros.

NOTE 3. PRODUITS D'EXPLOITATION

Le chiffre d'affaires est principalement constitué de refacturations à ses filiales, directes et indirectes, des services rendus par la Société pour leur compte. Il s'élève à 666 millions d'euros en 2018 (609 millions d'euros en 2017).

Les Autres produits d'exploitation s'élèvent à 45 millions d'euros en 2018 (59 millions d'euros en 2017) et comprennent principalement une reprise de provision pour risques et charges concernant les couvertures de plans d'actions sous conditions de performance détenues par la Société, ainsi qu'un remboursement de produits d'assurance.

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 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)	**2017**	**2018**
Rémunérations versées aux dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif [a]	11	9
Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'Administration non dirigeants [b]	1	1
Total	**12**	**10**

(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 486 millions d'euros en 2018 (524 millions d'euros en 2017).

NOTE 6. RÉSULTAT FINANCIER

Le Résultat financier représente un produit de 861 millions d'euros en 2018 (261 millions d'euros en 2017).

Produits de participation

Les Produits de participation comprennent les dividendes reçus des participations de la Société. En 2018, ces dividendes s'élèvent à 901 millions d'euros (223 millions d'euros en 2017). En 2018, la Société a reçu 606 millions d'euros de dividendes suite à la cession d'une partie des titres détenus indirectement dans la société Yakult.

Intérêts sur prêts et créances et produits assimilés

En 2018, les intérêts sur prêts et créances et produits assimilés comprennent les intérêts reçus des prêts et créances accordés à la société Danone North America PBC (anciennement Danone Wave) pour 181 millions d'euros, aux sociétés Zjwiec Zdroj et Danone Pologne pour 7 millions d'euros, à la société PLF Est Europe pour 2 millions d'euros, les intérêts sur *cross-currency swap* pour 45 millions d'euros et les intérêts sur swap de taux pour 19 millions d'euros.

Intérêts sur emprunts et charges assimilées

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2017**	**2018**
Emprunts obligataires [a]	263	288
Compte-courant auprès de Danone Finance International [a]	7	9
Emprunt à court terme auprès de filiales indirectes [a]	13	–
Titres de créance à court terme [a]	(4)	(4)
Total	**279**	**293**

(a) Intérêts payés et courus au titre de l'exercice.

Autres charges et produits financiers

Les Autres charges et produits financiers représentent une charge de 1 million d'euros en 2018 (contre un produit de 88 millions d'euros en 2017). La diminution par rapport à 2017 provient principalement du gain de change de 74 millions d'euros dégagé par le débouclage des instruments de couverture lié à l'acquisition de The WhiteWave Foods Company en 2017.

NOTE 7. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le Résultat exceptionnel de l'exercice 2018 représente une charge de 4 millions d'euros. Il comprend principalement des reprises et dotations de provisions ainsi qu'une charge en lien avec l'opération Green Friday. Le Résultat exceptionnel de l'exercice 2017, qui représentait une charge de 12 millions d'euros, comprenait principalement des charges liées à l'organisation de Danone et de ses filiales directes et indirectes.

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 2018

	Au 31 décembre 2018
BLEDINA	FERMINVEST
COMPAGNIE GERVAIS DANONE	HELDINVEST 9
DAN INVESTMENTS	HELDINVEST 11
DANOBUREAU	HELDINVEST 12
DANONE [a]	HOLDING INTERNATIONALE DE BOISSONS
DANONE BABY AND MEDICAL HOLDING	LES PRÉS RIENT BIO
DANONE CORPORATE FINANCE SERVICES	NUTRICIA NUTRITION CLINIQUE SAS
DANONE DAIRY ASIA	PRODUITS LAITIERS FRAIS ESPAGNE
DANONE FINANCE INTERNATIONAL	PRODUITS LAITIERS FRAIS EST EUROPE
DANONE MANIFESTO VENTURE EUROPE	PRODUITS LAITIERS FRAIS SUD EUROPE
DANONE NUTRICIA AFRICA & OVERSEAS	SOCIÉTÉ ANONYME DES EAUX MINÉRALES D'ÉVIAN
DANONE PRODUITS FRAIS FRANCE	SOCIÉTÉ DES EAUX DE VOLVIC
DANONE RESEARCH	

(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 2018 provient principalement de cette économie.

À la clôture de l'exercice 2018, le groupe intégré a réalisé un résultat fiscal bénéficiaire. Au 31 décembre 2018, le montant des pertes fiscales reportables accumulées au sein du groupe fiscal intégré en France s'élève à 935 millions d'euros (995 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Autres informations

La Société, et ce conformément aux dispositions de l'article 39.4 du Code général des impôts, a réintégré un montant de 0,4 million d'euros dans le résultat imposable de l'exercice 2018 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 2018.

Enfin, au 31 décembre 2018, 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 58 millions d'euros, soit une économie d'impôt potentielle de 20 millions d'euros sur la charge future d'impôt.

9. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

nette comptable et variation de la période

		Mouvements de la période			
illions d'euros)	Au 31 décembre 2017	Augmentation [a]	Diminution [b]	Reclassement, conversion	Au 31 décembre 2018
itants bruts					
es de participation	28 203	441			28 644
Prêts et créances à long terme	4 387		(1 175)	184	3 396
Actions propres DANONE [c]	1 578				1 578
Autres	7				7
itres immobilisations financières	5 973	–	(1 175)	184	4 981
ital	**34 176**	**441**	**(1 175)**	**184**	**33 625**
rovisions [d]	(82)				(82)
Montants nets	**34 094**	**441**	**(1 175)**	**184**	**33 543**

a) Voir Note 2 des Comptes individuels de la société mère Danone.

b) Remboursement partiel du prêt long terme d'une société indirecte envers Danone pour 1 milliard de dollars. Voir Note 2 des Comptes individuels de la société mère Danone.

(c) Part des actions propres DANONE comptabilisée en Immobilisations financières (voir Note 1 des Comptes individuels de la société mère Danone).

(d) Comprennent principalement des dépréciations de Titres de participation.

Titres de participation

Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille au 31 décembre 2018

(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 [b]	Bénéfices (pertes) du dernier exercice [b]	Dividendes encaissés par l
Filiales (50 % au moins du capital détenu par la Société)										
Participations françaises										
DANONE CORPORATE FINANCE SERVICES	142	138	100 %	8 875 000	179	179	–	–	(3)	–
COMPAGNIE GERVAIS DANONE	10 125	530	100 %	401 790 775	9 755	9 755	–	–	234	–
DANONE BABY AND MEDICAL HOLDING	13 619	220	100 %	13 618 704 074	13 615	13 615	–	–	52	52
DAN INVESTMENTS	82	(8)	100 %	4 100 000	82	76	–	–	4	–
HOLDING INTERNATIONALE DE BOISSONS	324	876	100 %	161 768 722	1 116	1 116	–	–	59	–
Participations étrangères										
DANONE SINGAPORE HOLDINGS PTE LTD	159	(79)	61 %	173 987 816	118	118	–	–	108	66
FPS DANONE COMMUNITIES	–	11	64 %	14 392	8	8	–	–	–	–
DANONE ASIA PTE LTD	1 394	(448)	88 %	2 288 111 264	1 263	1 263	–	–	669	759
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	868	23 %	21 988	400	400	–	294	28	6
DANONE FINANCE INTERNATIONAL	965	4 971	33 %	4 034 154	2 012	2 004	2 000	–	47	19
Total					**28 644**	**28 562**				

(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.

NOTE 10. PRÊTS ET CRÉANCES COURT TERME

Cette rubrique comprend des créances accordées par la Société d'une maturité inférieure à un an pour un montant de 242 millions d'euros au 31 décembre 2018, dont des créances d'impôts pour 73 millions d'euros (116 millions d'euros au 31 décembre 2017), des créances clients pour 68 millions d'euros (125 millions d'euros au 31 décembre 2017) et d'autres créances diverses pour 101 millions d'euros.

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 2017**	**Augmentation**	**Diminution (levée)**	**Réaffectation**	**Reclassement**	**Au 31 décembre 2018**
Actions DANONE en couverture des plans d'actions sous conditions de performance [a]	68		(22)			46
Placement court terme	-					-
FPS Danone Communities [b]	13					13
Total	**81**	**-**	**(22)**	**-**	**-**	**59**

(a) *Part des actions propres DANONE comptabilisée en Valeurs mobilières de placement (voir Note 1 des Comptes individuels de la société mère Danone).*

(b) FPS 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.

NOTE 12. CAPITAUX PROPRES

Valeur nette comptable et variation de la période

		Au 31 décembre 2017	Mouvements de la période			**Au 31 décembre 2018**
(en millions d'euros)	**Avant répartition**	**Après répartition [b]**	**Résultat**	**Réduction de Capital**	**Augmentation de capital [c]**	**Avant répartition**
Capital social	168	168	-	-	4	171
En nombre d'actions [a]	*670 710 400*	*670 710 400*	-	-	*14 344 800*	*685 055 200*
Primes d'émission, de fusion, d'apport	4 787	4 787	-	-	815	5 602
Réserve légale	16	25	-	-	-	25
Autres réserves	3 769	3 769	-	-	-	3 769
Report à nouveau	4 263	3 217	-	-	-	3 217
Résultat de l'exercice	176	-	899	-	-	899
Provisions réglementées	2	2	(1)	-	-	1
Total	**13 182**	**11 968**	**898**	**-**	**819**	**13 684**

(a) Actions ordinaires d'une valeur nominale de 0,25 euro.

(b) Suite à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 26 avril 2018, le montant disponible pour l'affectation du résultat relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2017 a été affecté au dividende pour 1 274 millions d'euros et en report à nouveau pour le solde.

(c) Émission réalisée le 31 mai 2018 dans le cadre du paiement du dividende en actions pour 3,4 millions d'euros et le 12 juin 2018 dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise pour 0,2 million d'euro. Les primes d'émission associées à ces deux opérations s'élèvent à 815 millions d'euros.

NOTE 13. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Valeur nette comptable et variation de la période

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017	Mouvements de la période			Au 31 décembre 2018
		Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	
Provisions au titre de plans d'actions sous conditions de performance	44	16	(21)	–	39
Autres provisions	22	6	(12)	(3)	13
Total	66	22	(33)	(3)	52

NOTE 14. EMPRUNTS OBLIGATAIRES, AUTRES FONDS PROPRES ET AUTRES DETTES FINANCIÈRES

Emprunts obligataires et Autres fonds propres

Valeur nette comptable des emprunts obligataires

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2018
Nominal	17 331	15 671
Intérêts courus	64	70
Total	**17 395**	**15 741**

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 2018

	Exercice clos le 31 décembre 2018		
(en millions de devises)	Devise	Nominal	Échéance
Nouveaux financements			
Social bond	EUR	300	2025
Remboursements			
Emprunt obligataire euro	EUR	750	2018
Emprunt obligataire euro	EUR	1 350	2018
Placement privé yen	JPY	7 500	2018

Répartition taux fixe/taux variable (après couverture le cas échéant) et variation de la période

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017	Mouvements de la période				Au 31 décembre 2018
		Nouveaux emprunts	Remboursement	Variation des intérêts	Réévaluation	
Part à taux fixe						
Emprunts obligataires	15 281	300	(807)	–	197	14 971
Intérêts courus obligataires	64	–	–	6	–	70
Part à taux variable						
Emprunts obligataires	2 050	–	(1 350)	–	–	700
Intérêts courus obligataires	–	–	–	–	–	–
Total	*17 395*	**300**	**(2 157)**	*6*	*197*	15 741

Répartition en devises avec intérêts courus à la clôture

				Au 31 décembre 2018
(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	10 070	10 070	10 070	10 070
Dollar US	6 350	5 719	5 485	5 485
Emprunts maintenus en devises				
Yen	24 500	186	186	186
Total		15 975	15 741	15 741

Portefeuille des *cross-currency swaps* couvrant certains emprunts obligataires en devises

		Au 31 décembre 2018
(en millions d'euros sauf Nominal en devises en millions de devises)	Nominal en devises	Valeur historique en euros
Euro – Dollar US	3 350	2 931
Euro – Yen	24 500	186
Total		3 117

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 2017	Nouveaux emprunts	Remboursement	Variation des intérêts	Réévaluation	Au 31 décembre 2018
Part à taux fixe						
Emprunt souscrit auprès de Danone Finance International	–	–	–	–	–	
Part à taux variable						
Titres de créance à court terme [a]	719	–	(2)	–	–	717
Emprunt à court terme souscrit auprès de filiales	–	–	–	–	–	
Autres	–	–	–	–	–	
Total	719	–	(2)	–	–	717

(a) Mouvements nets.

Échéances des Emprunts obligataires et des Autres dettes financières

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	2017	2018
Échéance à moins d'un an	2 939	2 635
Échéance entre 1 et 5 ans	9 132	9 427
Échéance au-delà de 5 ans	6 017	4 396
Total	18 088	16 458

NOTE 15. AUTRES DETTES

Composition des Autres dettes

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	2017	2018
Dettes de la Société vis-à-vis de certaines de ses filiales et participations	1 602	2 133
Dettes fournisseurs	17	27
Écart de conversion passif	–	–
Charges à payer	442	360
Total	**2 061**	**2 521**

Composition des Charges à payer

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2017**	**2018**
Prestations de services	196	167
Personnel	2	1
Charges sociales	128	135
Dettes fiscales	5	5
Dettes financières	111	53
Total	**442**	**360**

NOTE 16. DETTE NETTE

Composition de la dette nette

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2017**	**2018**
Emprunts obligataires	17 395	15 741
Autres dettes financières	719	717
Dettes de la Société vis-à-vis de certaines de ses filiales et participations [a]	1 602	2 133
Total Dette	**19 716**	**18 591**
Créances de la Société vis-à-vis de certaines de ses filiales et participations [b]	–	–
Valeurs mobilières de placement	81	59
Disponibilités	–	–
Total Trésorerie	**81**	**59**
Total Dette Nette	**19 635**	**18 532**

(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.

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)	**2017**	**2018**
Compléments de retraites garanties [a]		
Engagements bruts	581	548
Engagements nets des actifs de couverture	382	356

(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)	**2017**	2018
Engagements bruts	481	449
Engagements nets des actifs de couverture	316	291

La baisse des engagements nets des actifs de couverture de 25 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)	**2017**	2018
Taux d'actualisation	1,8 %	2,2 %
Taux de rendement attendu des actifs	1,8 %	2,2 %
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)	**2017**	2018
Compléments de retraites garanties [a]		
Engagements bruts	23	36

(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 18 février 2019.

NOTE 18. ENGAGEMENTS HORS-BILAN

Principaux engagements donnés directement et indirectement par la Société

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2017**	**2018**
Options de vente dans des participations directes et indirectes de la Société auprès de tiers actionnaires [a]	607	508
Avantages postérieurs à l'emploi [b]	382	356
Loyers	65	56
Prestations de services	157	86
Instruments dérivés [c]	2 079	3 117
Cautions [d]	2 000	2 000
Garanties	14	16
Total	**5 304**	**6 139**

(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) *3 117 millions d'euros correspondant au montant nominal des cross-currency swaps.*

(d) La Société s'est portée caution solidaire de Danone Finance International.

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 milliards d'euros au 31 décembre 2018.

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)		**2017**		**2018**
Cadres	715	82 %	730	82 %
Agents de maîtrise et techniciens	117	13 %	116	13 %
Employés	37	4 %	42	5 %
Total	**869**	**100 %**	**888**	**100 %**

NOTE 20. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

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

Les transactions avec les entreprises associées se font généralement aux conditions du marché. Elles concernent principalement des *managements fees* payés à Danone, des prestations et des financements.

Les rémunérations versées aux membres du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration sont mentionnées dans la note 4 de ce chapitre. Les engagements au titre du régime de retraite et relatifs aux mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif sont mentionnés dans la note 17 de ce chapitre.

Les conventions réglementées sont décrites dans le chapitre 6.6 *Conventions et engagements réglementés*.

NOTE 21. RÉCAPITULATIF DES ACTIONS DÉTENUES EN PORTEFEUILLE

Titres des filiales et participations

	Au 31 décembre
(en millions d'euros)	**2017**	**2018**
Montants bruts	28 203	28 644
Provisions pour dépréciations	(82)	(82)
Valeur nette comptable	**28 121**	**28 562**

Actions propres DANONE

	Au 31 décembre			
	2017		**2018**	
(en millions d'euros, sauf nombre d'actions)	**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]	1 757 632	68	1 232 625	46
Total	**32 526 992**	**1 646**	**32 001 985**	**1 624**

(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

	2014	2015	2016	2017	2018
Capital en fin d'exercice					
Capital social *(en euros)*	160 948 000	163 737 800	163 973 000	167 677 600	171 263 800
Nombre d'actions émises	643 792 000	654 951 200	655 892 000	670 710 400	685 055 200
Opérations et résultats de l'exercice *(en millions d'euros)*					
Chiffre d'affaires hors taxes	474	492	648	609	666
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	482	2 070	1 318	105	820
Impôt sur les bénéfices [a]	76	111	59	100	104
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	541	2 217	1 347	176	899
Montant des bénéfices distribués [b]	915	995	1 115	1 274	1 329
Résultats par action *(en euros par action)*					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,85	3,33	2,10	0,32	1,35
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	0,84	3,38	2,05	0,26	1,31
Dividende par action	1,50	1,60	1,70	1,90	1,94
Personnel					
Effectif moyen des salariés pendant l'exercice	725	798	844	869	888
Montant de la masse salariale *(en millions d'euros)*	159	180	160	207	193
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux [c] (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) *(en millions d'euros)*	71	77	90	115	94

(a) Produit (charge).

(b) Montant relatif à l'exercice 2018 estimé au 31 décembre 2018 sur la base du nombre d'actions propres détenues à cette date par la Société. Le dividende 2017 correspond au montant réellement versé au cours de l'exercice 2018.

(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 2018 (arrêtés par le Conseil d'Administration le 18 février 2019).

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 2018, 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 2018 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 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 2018, les titres de participation s'élèvent à 28 562 millions d'euros en valeur nette pour un total bilan de 34 275 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 du poste 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 constituait 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 aux comptes annuels.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

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 sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

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 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 2018, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la vingt-septième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la troisième 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 au comité d'audit un rapport 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 1er mars 2019

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		**Ernst & Young Audit**	
Anik CHAUMARTIN	François JAUMAIN	Jeanne BOILLET	Pierre-Henri PAGNON

RMATIONS RELATIVES AU DÉLAI DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET CLIENTS SOCIÉTÉ MÈRE DANONE SA

Au 31 décembre 2018

	Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
ons d'euros ntion contraire)	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)
he de retard de paiement						
e de factures nées	10					**346**
nt total des factures rnées TTC	0,9	0,6	0,5	0,4	8,4	**9,9**
centage du montant total chats HT de l'exercice	0,2 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %	2,0 %	**2,4 %**
centage du chiffre aires HT de l'exercice						
actures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
nbres de factures exclues						9
ntant total des factures clues						0,3
Délais de paiement de référence utilisés contractuel						
élais de paiement utilisés our le calcul des retards de aiement	Délais contractuels de 60 jours date de facture, sauf si délais légaux					

Au 31 décembre 2018

	Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
(en millions d'euros sauf mention contraire)	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	757					**1 291**
Montant total des factures concernées TTC	25,3	8,9	0,6	(0,0)	43,8	**53,3**
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice						
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice	3,8 %	1,3 %	0,1 %	0,0 %	6,6 %	**8,0 %**
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 contractuels 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 D'ENTREPRISE 159

La responsabilité d'entreprise au cœur de l'histoire de Danone 160
Création de valeur durable : l'approche intégrée de Danone 161
Danone Blue et B Corp™, deux démarches clés pour réaliser les ambitions de Danone 161
Relations avec les parties prenantes et reconnaissance externe 162
Identification des enjeux matériels et des risques 162
Principaux risques extra-financiers de danone 163
Plan de vigilance 163
Gouvernance sur les enjeux de développement durable 166
Les fonds sponsorisés par Danone pour l'innovation sociale 167
Loyauté des pratiques : éthique et intégrité 169
Gestion de crise 170

5.2 PROPOSER DES PRODUITS SÛRS ET SAINS 171

Évolutions des tendances de consommation 171
Communication responsable 175
Substituts du lait maternel 177

5.3 PRÉSERVER LA PLANÈTE ET RENOUVELER SES RESSOURCES 178

Stratégie pour la protection de l'environnement 178
Lutter contre le changement climatique 179
Économie circulaire 184
Gestion de l'eau 187
Agriculture régénératrice et biologique 190

5.4 CONSTRUIRE LE FUTUR AVEC LES SALARIÉS DE DANONE

Approche de Danone pour l'emploi
Sécurité et santé au travail
Attraction et développement des compétences et des talents
Relations sociales
Sûreté des salariés

5.5 PROMOUVOIR UNE CROISSANCE DURABLE ET INCLUSIVE AVEC LES FOURNISSEURS 20

Approvisionnements responsables en lait 20
Approvisionnements responsables hors lait 20

5.6 NOTE MÉTHODOLOGIQUE 204

Périmètres de consolidation et périmètres de couverture 204
Variations de périmètre à base comparable (périmètre constant) 205
Définition des référentiels 205
Collecte des données 205
Précisions méthodologiques 206

5.7 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION 210

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 autour des axes suivants :

- *Informations relatives à la performance extra financière :*
  - *du décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises ;*
  - *de l'article L.225-37-4 6° du Code de Commerce relatif aux "résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité" ;*
  - *de la loi n° 2017-399 dite loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre ;*
  - *de l'article 1 de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte.*
- *Description de la démarche de Danone en matière de développement durable au travers des étapes relatives au décret n°2017-1265 :*
  - *le modèle d'affaires de Danone est décrit au chapitre 2 de ce présent document.*
- *Pour chacun des risques et dans la mesure du possible, les éléments suivants sont mis en avant :*
  - *les définitions des risques extra-financiers identifiés ;*
  - *les politiques mises en œuvre pour définir les ambitions et les objectifs de l'entreprise ;*
  - *la gouvernance et les équipes dédiées à la gestion stratégique et au reporting associé ;*
  - *les plans d'actions mises pour appliquer les engagements ;*
  - *les résultats quantitatifs et qualitatifs ;*
  - *les opportunités considérées comme des leviers d'actions permettant de générer un impact positif.*
- *Les performances extra-financières de l'exercice 2018 reposent sur :*
  - *Les indicateurs environnementaux ;*
  - *Les indicateurs sociaux ;*
  - *Les indicateurs de sécurité ;*
  - *Les indicateurs nutritionnels ;*
  - *Les indicateurs achats responsables et droits de l'Homme ;*
  - *Les résultats du programme Danone Way.*
- *De plus amples informations sont disponibles dans :*
  - *le paragraphe 2.7 Facteurs de risques dédié aux risques globaux auxquels Danone estime être exposé à la date de publication du présent Document de Référence ;*
  - *le Rapport Annuel Intégré 2018 (www.rai2018.danone.com) où les résultats chiffrés et les pratiques sont détaillées sur la base des Objectifs 2030 de Danone, des indicateurs de la Global Reporting Initiative (GRI G4), des principes directeurs du Pacte Mondial et des Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'Organisation des Nations Unies.*

.ONE, UNE VISION INTÉGRÉE DE LA RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

nsabilité d'entreprise au cœur de l'histoire ne 160

n de valeur durable : l'approche intégrée de Danone 161

: Way et B Corp™, deux démarches clés pour r les ambitions de Danone 161

Way, une démarche d'amélioration continue 161
one Way à la certification B Corp™ 161
rtifié B Corp™ 161

ions avec les parties prenantes et reconnaissance ne 162

nstruire avec les parties prenantes 162
er avec les banques pour une finance responsable 162
iations externes de Danone 162

Identification des enjeux matériels et des risques 162
Analyse de matérialité 162
Risques identifiés au regard de la déclaration de performance extra-financière de Danone 162

Principaux risques extra-financiers de danone 163

Plan de vigilance 163

Gouvernance sur les enjeux de développement durable 166

Les fonds sponsorisés par Danone pour l'innovation sociale 167
Danone Communities 167
Fonds Danone pour l'Écosystème 167
Fonds Carbone Livelihoods 168
Fonds Livelihoods pour l'agriculture familiale 168

Loyauté des pratiques : éthique et intégrité 169

Gestion de crise 170

5

LA RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE AU CŒUR DE L'HISTOIRE DE DANONE

En 1972, Antoine RIBOUD affirmait : "la responsabilité de l'entreprise ne s'arrête pas au seuil des usines ou des bureaux" et "nous qu'une seule planète". Cette vision s'est traduite dans le double projet économique et social, sur lequel Danone a fondé son mc développement et d'organisation.

De nombreuses étapes ont marqué l'intégration de 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

1989

- Signature du premier accord sur la vision commune entre Danone et l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation (UITA)
- Conventions Danone – UITA relatives à l'information économique et sociale des sociétés de Danone et à l'égalité professionnelle hommes-femmes

1991 - 1997

Conventions Danone – UITA sur :

- La formation qualifiante
- L'exercice du droit syndical
- Les modifications d'activités affectant l'emploi ou les conditions de travail

1996

Charte de l'Environnement

2001

- Naissance de la démarche Danone Way
- Convention Danone – UITA Principes Sociaux Fondamentaux

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"

2007

- Convention Danone – UITA sur la diversité
- Création du fonds Danone Communities

2009

- Création du Fonds Danone pour l'Écosystème
- Charte Nutrition Santé

2010

Déploiement du programme Dan'Cares

2011

- Création du fonds Carbone Livelihoods
- Convention Danone – UITA sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress

2012

Politique Empreinte Forêt

2013

Engagements Nature 2020

2014

Création du fonds Livelihoods pour l'agriculture familiale

2015

- Publication du Manifesto
- Partenariat avec B Lab® pour la certification B Corp™ des multinationales
- Politique Climat
- Engagement auprès du Consumer Goods Forum contre la déforestatio
- Politique sur l'huile de palme

2016

- Convention Danone – UITA sur l'emploi durable et l'accès aux droits
- Politique sur les Emballages
- Engagements Nutritionnels
- Position sur les 1000 premiers jours

2017

- 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
- Engagement dans l'initiative RE100

2018

- Intégration de critères ESG dans la marge de crédit de la ligne syndiquée
- Émission d'un *social bond*
- Lancement des Objectifs 2030 de Danone
- Nouvelle politique Emballages
- Lancement de l'initiative "Business for Inclusive Growth" avec l'OCDE

CRÉATION DE VALEUR DURABLE : L'APPROCHE INTÉGRÉE DE DANONE

Par sa mission d'entreprise, Danone s'est engagé à "apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre" à travers ses marques et un portefeuille de produits qui font partie d'une alimentation quotidienne. L'Entreprise propose ainsi des produits et services adaptés aux communautés en intégrant les dimensions culturelle, sociale, émotionnelle et physiologique liées aux habitudes alimentaires locales.

Danone est convaincu que la santé des hommes et celle de la planète sont interdépendantes. Elles doivent être toutes deux nourries et protégées. En ligne avec sa vision "One Planet. One Health", l'Entreprise a défini neuf Objectifs 2030 - alignés avec les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies - pour accompagner la révolution de l'alimentation tout en créant de la valeur durable pour ses actionnaires et pour l'ensemble de son écosystème.

Les 100 000 salariés de Danone sont au cœur de sa stratégie pour y parvenir (voir *Rapport Annuel Intégré 2018*).

En s'appuyant sur un héritage unique en matière d'innovation sociale, Danone a donné l'opportunité à chacun de ses salariés de participer à la définition de son agenda stratégique et du mode de progression vers ses Objectifs 2030, tant au niveau local que global. Ainsi, en 2018, dans le cadre du programme "Une Personne, Une Voix, Une Action", les salariés ont été invités à partager leur point de vue sur les priorités de l'Entreprise et sur la définition de feuilles de route locales et mondiale (voir 2.3 *Axes stratégiques*).

À travers sa vision d'Entreprise et ses ambitions, Danone met en œuvre des plans d'actions au service de son double projet économique et social, intégrés au cœur d'une stratégie unique.

DANONE WAY ET B CORP™, DEUX DÉMARCHES CLÉS POUR RÉALISER LES AMBITIONS DE DANONE

Danone Way, une démarche d'amélioration continue

La démarche Danone Way permet de mesurer, par une auto-évaluation annuelle, la performance et le niveau de maturité des entités de Danone en matière de développement durable.

Danone Way repose sur un référentiel qui s'articule autour de 4 axes :

GOUVERNANCE	SANTÉ-NUTRITION	SOCIAL	ENVIRONNEMENT
• Stratégie de développement durable • Loyauté des pratiques • Responsabilité sociétale des fournisseurs	• Qualité et standards des produits • Nutrition, innovation et promotion d'alternatives saines • Gouvernance sur les sujets de nutrition	• Dialogue social • Sécurité et santé au travail • Développement des salariés • Diversité inclusive • Droits de l'Homme	• Climat • Eau • Économie circulaire et emballages • Lutte contre le gaspillage alimentaire • Agriculture régénératrice • Gestion de l'environnement

De Danone Way à la certification B Corp™

En 2015, constatant des valeurs communes, Danone s'est rapproché de B Lab® afin de faire évoluer sa démarche Danone Way vers la certification B Corp™. Depuis, Danone travaille avec B Lab® notamment pour renforcer l'accès des multinationales au processus de certification B Corp™ Dans le cadre de ce partenariat, Danone a rejoint le MPMAC (Multinationals and Public Markets Advisory Council) afin de partager les enseignements tirés de la démarche Danone Way.

Focus

B Lab® est un organisme international à but non lucratif qui promeut un modèle entrepreneurial engagé et responsable. B Lab® incite les entreprises à être une force de changement en intégrant au cœur de leur stratégie des enjeux sociaux et environnementaux, dépassant le cadre de l'objectif de rentabilité. Pour obtenir la certification B Corp™, une entreprise doit se soumettre au B Impact Assessment (questionnaire de certification) et obtenir un score minimal audité de 80 points sur 200. Pour conserver sa certification, et dans une optique de progrès continu, elle doit ensuite renouveler cette démarche tous les trois ans.

Être certifié B Corp™

Deux ans avant la date prévue, Danone North America obtient la certification B Corp™, devenant ainsi la plus grande entreprise certifiée au monde. Danone Canada, *Alpro*, Grameen Danone et Danone Manifesto Ventures ont également été certifiés en 2018.

Au 31 décembre 2018, 11 entités dont 9 filiales sont certifiées B Corp™, et environ 30 % du chiffre d'affaires consolidé de Danone est couvert par la certification B Corp™.

RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES ET RECONNAISSANCE EXTERNE

Co-construire avec les parties prenantes

Danone travaille avec ses parties prenantes, que ce soit au niveau mondial, régional ou local, pour co-construire ses solutions et atteindre ses Objectifs 2030.

En 2018, par exemple, Danone et l'OCDE ont lancé une initiative sur 3 ans pour renforcer la croissance inclusive par une collaboration public-privé. La plateforme développera une coalition mondiale d'entreprises et de pouvoirs publics en vue de générer et répliquer des modèles économiques plus inclusifs et de transformer le rôle des entreprises dans la société.

Des exemples d'initiatives sont disponibles dans le *Rapport Annuel Intégré 2018*.

Innover avec les banques pour une finance responsable

En 2018, Danone a modifié sa ligne de crédit syndiquée de 2 milliards d'euros, afin d'y inclure des critères environnementaux et sociaux globaux ayant un impact direct, à la hausse ou à la baisse, sur la marge à payer à ses banques sur toute la durée du crédit. Le crédit syndiqué de Danone intègre désormais un mécanisme d'ajustement des marges de crédit, revu au moins une fois par an, sur la base de critères suivants :

- la note attribuée à Danone par deux agences ESG ;
- le pourcentage du chiffre d'affaires consolidé de Danone couvert par des certifications B Corp™.

En parallèle, Danone a également émis un *social bond* de 300 millions d'euros, continuant ainsi à investir pour une création de valeur durable pour tous. Le produit de l'émission est alloué à des projets ayant un impact social positif pour les parties prenantes de Danone, notamment les fournisseurs et les partenaires du monde agricole, les communautés locales, les personnes ayant des besoins nutritionnels spécifiques, les entrepreneurs au service d'une alimentation saine et les salariés.

Évaluations externes de Danone

	2017	2018
DJSI	65/100 [a]	68/100
Vigeo Eiris	65/100	68/100
MSCI	AAA	AAA
CDP Climate Change	A-	A List
CDP Water	A List	B
CDP Forests	B	A-

(a) En raison de changements méthodologiques significatifs, les scores de 2017 ont été recalculés par DJSI sur une base comparable.

Danone figure dans l'indice FTSE4Good, qui mesure la performance extra-financière des entreprises, ainsi qu'au troisième rang des entreprises alimentaires les plus performantes et au premier rang du classement relatif aux substituts du lait maternel de l'Access to Nutrition Index (ATNI).

IDENTIFICATION DES ENJEUX MATÉRIELS ET DES RISQUES

Analyse de matérialité

La matrice de matérialité qui détermine les priorités de Danone en matière de développement durable est disponible dans le *Rapport Annuel Intégré 2018*.

Risques identifiés au regard de la déclaration de performance extra-financière de Danone

En 2018, Danone a identifié ses risques en matière de développement durable au terme d'une collaboration entre la Direction Sustainability Integration et la Direction de la Stratégie et des Risques.

Les 13 principaux risques extra-financiers sont présentés ci-après et détaillés dans le présent chapitre.

Pour définir ses risques, Danone a mis en place la méthodologie suivante :

- **identification des risques grâce à un travail de recherche** sur les risques influant sur les activités de Danone, sur sa chaîne de valeur et plusieurs horizons temporels (court, moyen, long termes) ;
- **évaluation avec les experts de Danone** des principaux risques identifiés au regard des activités de l'Entreprise, de leur probabilité d'occurrence et de leurs potentiels impacts sur ses parties prenantes (salariés, actionnaires, partenaires commerciaux et communautés) et sur les résultats de l'Entreprise ;
- **consolidation et identification des 13 principaux risques développement durable ;**
- **validation de la liste finale des risques par trois instances de gouvernance** : le Comité Sustainability Integration, le Comité de Responsabilité Sociale et le Comité d'Audit (voir paragraphe 6.1 *Organes de gouvernance*).

PRINCIPAUX RISQUES EXTRA-FINANCIERS DE DANONE

Conformité

- Loyauté des pratiques : éthique et intégrité

Transversal

- Évolutions des tendances de consommation

Santé et nutrition

- Communication responsable
- Substituts du lait maternel

Environnement

- Économie circulaire
- Gestion de l'eau
- Agriculture régénératrice et biologique

Le changement climatique est un risque transversal aux enjeux environnementaux de Danone.

Social

- Attraction et développement des talents
- Dialogue social
- Sûreté des salariés – les enjeux de sécurité et de santé au travail sont liés au risque sûreté des salariés de Danone.

Achats responsables et droits de l'Homme

- Pratiques commerciales et fixation des prix
- Approvisionnement responsable
- Droits de l'Homme

PLAN DE VIGILANCE

À cette approche par les risques s'ajoute l'importance que l'Entreprise accorde aux droits humains et aux libertés fondamentales, à l'environnement ainsi qu'à la sécurité et la santé des personnes.

Conformément à la loi de mars 2017 relative au devoir de vigilance, Danone synthétise dans le tableau ci-après le plan de vigilance qui régit les activités de l'Entreprise et celles de ses fournisseurs.

Pour élaborer son plan, Danone a pris en compte les résultats du dialogue avec ses parties prenantes. Les informations sur la mise en œuvre effective de ce plan sont détaillées dans ce chapitre.

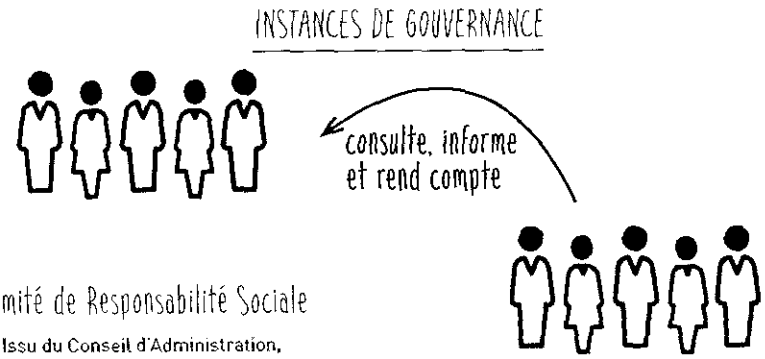
	Droits humains et libertés fondamentales	Environnement
	Cartographie des risques	
Activités de l'Entreprise	• Analyse de matérialité réalisée en 2017 • Analyse des principaux risques extra-financiers réalisée en 2018 • Prise de position publique sur le travail forcé à travers le Danone Statement on forced labor • Cartographie des risques prenant en compte la situation des travailleurs temporaires, notamment migrants dans les différentes filiales avec trois régions prioritaires identifiées pour le déploiement de la Politique interne Global Policy for External Workforce à partir de 2018.	• Analyse de matérialité réalisée en 2017 • Analyse des principaux risques extra-financiers réalisée en 2018 • Programme GREEN qui permet d'identifier et de suivre par des audits externes les principaux risques environnementaux des sites de production • Cartographie des risques hydriques basée sur deux outils : Aqueduct Water Risk Atlas du WRI et Water Risk Filter du WWF.
Activités des sous-traitants ou des fournisseurs	• Analyse des principaux risques extra-financiers réalisée en 2018 • Mise à jour de la cartographie des risques en 2018 afin d'intégrer les changements survenus dans son portefeuille d'ingrédients suite à l'acquisition de WhiteWave • Concernant les fournisseurs directs, analyse de risques fondée sur les données géographiques et sectorielles et portant sur les sites de fournisseurs enregistrés sur la plateforme Sedex • Lancement de l'approvisionnement en lait pris en compte historiquement	• Analyse des principaux risques extra-financiers réalisée en 2018 • Analyse des risques de déforestation dans le cadre de la Politique Empreinte Forêts • Évaluation des risques hydriques liés à la chaîne de d'approvisionnement du lait frais via l'Aqueduct Water Risk Atlas depuis 2018 • Cartographie des risques réalisée en 2017 sur les 20 catégories d'achats les plus exposées • Enquête 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 Social – Droits de l'Homme intégré dans le référentiel en 2018	• Audits GREEN des sites de production • Intégration en 2018 dans la grille d'évaluation GREEN, des critères d'évaluation des risques hydriques basés sur l'outil Water Risk Filter du WWF
Activités des sous-traitants ou des fournisseurs	• Démarche de traçabilité sur cinq catégories agricoles prioritaires : huile de palme, fruits, cacao, sucre de canne et soja	• Outil Cool Farm Tool et Animal Welfare Tool pour les fournisseurs directs de lait cru • Pour les fournisseurs directs, enregistrement sur la plateforme Sedex avec questionnaire d'auto-évaluation de leur performance développement durable
	Actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves	
Activités de l'Entreprise	• Code de Conduite des Affaires • Principes de Développement Durable pour les partenaires commerciaux. Ils s'appliquent également aux salariés de l'Entreprise • Accords signés entre Danone et l'UITA • Politique interne *Global Policy for External Workforce*	• Code de Conduite des Affaires • Principes de Développement Durable pour les partenaires commerciaux. Ils s'appliquent également aux salariés de l'Entreprise. • Actions en application de la stratégie de Danone en matière de protection de l'environnement • Évaluation du Système de Management Environnemental (*via* des certifications ou des évaluations internes) pour assurer l'amélioration continue de la performance environnementale, le respect de la réglementation et la sensibilisation des salariés à la gestion environnementale • Plans d'actions définis suite aux audits GREEN avec des plans de remédiations renforcés sur les risques environnementaux les plus élevés • Sur les sites identifiés avec les risques hydriques les plus élevés, l'outil GEMI Local Water Tool permet une évaluation détaillée pour chaque site et il permet de développer des plans d'atténuation adaptés.
Activités des sous-traitants ou des fournisseurs	• Code de Conduite des partenaires commerciaux • Principes de Développement Durable pour les partenaires commerciaux • Clause contractuelle pour les fournisseurs incluant les Principes de Développement Durable • Plan d'actions suite aux audits SMETA • Contrats CPM– Dialogue avec les fournisseurs • Projets collaboratifs avec certains fournisseurs, les fonds sponsorisés de Danone et certaines filiales • Participation à plusieurs plateformes dédiées telles que POIG, SASPO, RSPO, Sustainable Agriculture Initiative, AIM Progress et Consumer Goods Forum • Certifications : UTZ, FSC, RSPO, RTRS, Proterra	• Code de Conduite des partenaires commerciaux • Principes de Développement Durable pour les partenaires commerciaux • Clause contractuelle pour les fournisseurs incluant les Principes de Développement Durable • Plan d'actions suite aux audits SMETA et aux évaluations Cool Farm Tool et Animal Welfare Tool • Dialogue avec les fournisseurs • Projets collaboratifs avec certains fournisseurs, les fonds sponsorisés de Danone et certaines filiales • Certifications : CSPO, RSPO, RTRS, FSC et Non-GMO project verified

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 : standards de sécurité WISE[2] applicables aux différents métiers et activités de l'Entreprise	• *2.7 Facteurs de risques* • *Identification des enjeux matériels et des risques* • *Stratégie pour la protection de l'environnement* • *Gestion de l'eau* • *Sécurité et santé au travail* • *Promouvoir une croissance durable et inclusive avec les fournisseurs*
◦ Mise à jour de la cartographie des risques en 2018 afin d'intégrer les changements survenus dans son portefeuille d'ingrédients suite à l'acquisition de WhiteWave ◦ Enjeux de l'approvisionnement en lait pris en compte historiquement	◦ *2.7 Facteurs de risques* ◦ *Préserver la planète et renouveler ses ressources* ◦ *Promouvoir une croissance durable et inclusive avec les fournisseurs*
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 WISE[2] menés au niveau des sites • Suivi de l'accidentologie	• *Danone, une vision intégrée de la responsabilité d'entreprise* • *Stratégie pour la protection de l'environnement* • *Sécurité et santé au travail*
◦ Plan d'audit sur deux ans pour les sites les plus à risque en matière de droits de l'Homme et pour les fournisseurs directs de l'Entreprise ◦ Programme RESPECT développé en démarche plus globale de diligence raisonnable	◦ *Promouvoir une croissance durable et inclusive avec les fournisseurs*
Actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves	
• Code de Conduite des Affaires • Principes de Développement Durable pour les partenaires commerciaux. Ils s'appliquent également aux salariés de l'Entreprise. • Programme WISE[2] • Plan d'actions suite aux audits WISE[2]	• *Loyauté des pratiques : éthique et intégrité* • *Stratégie de protection de l'environnement* • *Sécurité et santé au travail* • *Relations sociales* • *Promouvoir une croissance durable et inclusive avec les fournisseurs*
◦ Code de Conduite des partenaires commerciaux ◦ Principes de Développement Durable pour les partenaires commerciaux ◦ Clause contractuelle pour les fournisseurs incluant les Principes de Développement Durable ◦ Couverture des travailleurs externes présents sur les sites de Danone par le programme WISE[2] ◦ Plan d'actions des audits SMETA ◦ Dialogue avec les fournisseurs ◦ Projets en partenariat avec les fonds sponsorisés par Danone ◦ Certifications : UTZ, FSC, RSPO, RTRS, Proterra	◦ *Loyauté des pratiques : éthique et intégrité* ◦ *Sécurité et santé au travail* ◦ *Promouvoir une croissance durable et inclusive avec les fournisseurs*

	Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements	
Activités de l'Entreprise	• Danone Ethics Line : 12 alertes en 2018 dans la catégorie "droits de l'Homme" pour le monde entier qui relève de la gestion courante des ressources humaines et qui ne constituent aucune violation caractérisée des droits de l'Homme	• 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 DanoneWay à travers le volet Social – *Droits de l'Homme intégré dans le référentiel en 2018*	• Suivi des indicateurs de performance environnementale • *Augmentation de la fréquence des audits* GREEN en fonction des risques environnementaux et hydriques • Suivi des plans d'actions des audits GREEN et des risques hydriques au niveau des Métiers
Activités des sous-traitants ou des fournisseurs	• Suivi des indicateurs de performance du programme RESPECT : indicateur d'enregistrement des fournisseurs sur Sedex et indicateur de conformité aux standards Danone en matière d'audit (lancement et remédiation en cas de non-conformité)	• Développement d'autres outils de mesure et d'évaluation • Évaluation du bien-être des vaches laitières chez les producteurs de lait frais via un outil développé avec le CIWF

GOUVERNANCE SUR LES ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

La gouvernance de Danone sur les enjeux de développement durable repose principalement sur l'organisation et les instances suivantes :



Comité de Responsabilité Sociale

Issu du Conseil d'Administration, ses missions et ses travaux en 2018 sont décrits au paragraphe 6.1 *Organes de gouvernance*

Comité Sustainability Integration

Ce comité a pour mission de veiller à l'intégration des sujets de développement durable dans la stratégie de Danone, d'en assurer la mise en œuvre opérationnelle et de valider les initiatives du Fonds Danone pour l'Écosystème. Il est constitué de représentants des enjeux environnementaux, sociaux, de nutrition et de responsables de chaque Métier. Il est présidé par le Directeur Général Produits laitiers et d'origine végétale, membre du Comité Exécutif.

La Direction Sustainability Integration, rattachée au Secrétariat Général, a pour mission la coordination et le suivi de la performance des engagements développement durable de l'Entreprise en lien avec les équipes responsables des sujets environnementaux, sociaux, de nutrition et de responsables développement durable de chaque Métier. Cette Direction coordonne également un réseau mondial de responsables développement durable locaux et anime le programme Danone Way.

Par ailleurs, Danone a mis en place une gouvernance spécifique pour chacun des 13 principaux risques, détaillée dans le présent chapitre.

Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements	
anone Ethics Line rocédures spécifiques de remontée des risques ou accidents raves	• *Loyauté des pratiques : éthique et intégrité* • *Sécurité et santé au travail*
	• *Loyauté des pratiques : éthique et intégrité* • *Promouvoir une croissance durable et inclusive 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 WISE[2] avec les audits WISE[2] Pilotage de la performance sécurité et de l'accidentologie	• *Danone, une vision intégrée de la responsabilité d'entreprise* • *Stratégie pour la protection de l'environnement* • *Sécurité et santé au travail*
Suivi de l'accidentologie pour les travailleurs externes présent sur les sites de Danone Suivi des indicateurs de performance du programme RESPECT	• *Sécurité et santé au travail* • *Promouvoir une croissance durable et inclusive avec les fournisseurs*

LES FONDS SPONSORISÉS PAR DANONE POUR L'INNOVATION SOCIALE

Dans le cadre de sa responsabilité d'entreprise, Danone s'engage à promouvoir une croissance inclusive avec l'ensemble de ses parties prenantes, notamment au travers de ses fonds d'innovation sociale.

Danone Communities

Danone a créé en 2007 Danone Communities, Société d'Investissement à Capital Variable (SICAV) et le Fonds Professionnel Spécialisé (FPS) Danone Communities.

La SICAV affecte (i) au minimum 90 % de son actif dans divers placements, notamment monétaires et obligataires, privilégiant une approche d'Investissement Socialement Responsable (ISR), et (ii) au maximum 10 % dans le FPS Danone Communities.

Au 31 décembre 2018, l'encours total de la SICAV Danone Communities s'élève à 75,7 millions d'euros, dont 18 % sont détenus par Danone et 30 % par les salariés, par l'intermédiaire du Fonds Commun de Placement d'entreprise (FCPE) Danone Communities Solidaire. Au 31 décembre 2018, Danone détient par ailleurs 63,6 % des parts du 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 qui est d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Danone Communities accompagne en particulier des entrepreneurs sociaux mobilisés dans la lutte contre la malnutrition et le développement de l'accès à l'eau potable, deux leviers de réduction de la pauvreté. Conformément à la Charte de Gouvernance de Danone Communities, le Comité de Responsabilité Sociale est consulté avant chaque investissement du FPS Danone Communities.

10 entreprises sociales, réparties dans 14 pays, sont soutenues par le FPS Danone Communities. Par ailleurs, à ce jour, Danone a investi directement au capital de trois de ces entreprises sociales : Grameen Danone Foods Limited au Bangladesh, La Laiterie du Berger au Sénégal et NutriGo en Chine.

Au 31 décembre 2018, le montant total des investissements du FPS et de Danone dans ces entreprises représente respectivement 11,9 millions d'euros et 7,0 millions d'euros (contre 11,3 millions d'euros et 6,6 millions d'euros à la même date en 2017).

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 l'Entreprise. 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 de la dotation au Conseil d'Administration et d'en assurer le suivi.

Les projets soutenus sont mis en œuvre par des organisations à but non lucratif et directement par le fonds. Depuis sa création, le fonds soutien des projets selon cinq thématiques principales : approvisionnement durable, micro-distribution, recyclage, services à la personne, gestion durable d'impluvium et de territoire.

Le fonds n'emploie pas de salariés et la gestion opérationnelle et administrative de ses activités est assurée par des salariés de Danone affectés à l'activité du fonds. Les salaires et frais de déplacement de ces salariés, qui représentent pour 2018 un montant total de 1,5 million d'euros (contre 1,2 million d'euros en 2017), sont intégralement refacturés par Danone au fonds.

Au 31 décembre 2018, 45 projets initiés dans le monde entier sont actifs. La somme totale engagée par le fonds est de 77 millions d'euros (contre 68 millions d'euros en 2017).

Par ailleurs, le 21 septembre 2018, 100% des marques de Danone en France ont reversé leur chiffre d'affaires au Fonds Danone pour l'Écosystème pour soutenir des projets qui portent la transition vers l'agriculture régénératrice (voir paragraphe 5.3 *Agriculture régénératrice et biologique*).

Fonds Carbone Livelihoods

Créé en 2011 avec 10 investisseurs, le fonds Carbone Livelihoods est un fonds d'investissement en restauration d'écosystèmes et d'actifs carbone, constitué sous la forme d'une SICAV-SIF (Société d'Investissement à Capital Variable-Fonds d'Investissement Spécialisé). Le fonds Carbone 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. Les crédits carbone générés par le fonds sont certifiés puis alloués aux investisseurs au *prorata* de leur investissement.

Le fonds Carbone Livelihoods vise ainsi à lutter contre le changement climatique tout en améliorant les conditions de vie de communautés locales. La création du fonds s'inscrit dans le cadre de la réduction de l'empreinte carbone de Danone, notamment grâce au développement d'actions de compensation permettant d'obtenir des crédits carbone.

Fort des résultats générés par le fonds Carbone Livelihoods, un deuxième compartiment (LCF #2), financièrement distinct du fonds créé en 2011 (devenu le premier compartiment du fonds Carbone Livelihoods ou LCF #1), a été créé avec 8 investisseurs au sein du fonds Carbone Livelihoods début 2018 pour accélérer leurs actions dans la lutte contre le changement climatique et la protection des populations vulnérables.

Au 31 décembre 2018, l'ensemble des investisseurs s'est engagé à investir dans le fonds Carbone Livelihoods LCF #1 un montant total de 37,9 millions d'euros, dont 13,8 millions d'euros par Danone. LCF #1 soutient à cette date neuf projets.

Au 31 décembre 2018, l'ensemble des investisseurs s'est engagé à investir dans le fonds Carbone Livelihoods LCF #2 un montant total de 54,9 millions d'euros, dont 25 millions d'euros, par Danone. Au 31 décembre 2018, LCF #2 a validé trois projets.

Fonds Livelihoods pour l'agriculture familiale

Le fonds Livelihoods pour l'agriculture familiale, société par actions simplifiée de droit français à capital variable, a été créé en 2015 à l'initiative de Danone et Mars Inc., qui ont été rejoints en 2016 par Veolia et Firmenich dans le prolongement du fonds Livelihoods.

Le fonds Livelihoods pour l'agriculture familiale accompagne les entreprises dans la transformation de leurs chaînes d'approvisionnement. Ainsi, le fonds permet aux entreprises de sécuriser la qualité et la quantité de leur approvisionnement dans le temps, en donnant aux petits agriculteurs accès à des pratiques durables et à 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.

Au 31 décembre 2018, l'ensemble des investisseurs s'est engagé à investir en capital dans le fonds Livelihoods pour l'agriculture familiale un montant total de 36 millions d'euros, dont 15 millions d'euros par Danone. À cette date, sept projets ont été approuvés par le Comité d'investissement du fonds, dans les domaines du cacao, de la noix de coco, de la vanille, du riz et de protection de bassin versant.

Des exemples d'initiatives menées avec les fonds d'innovation de Danone sont disponibles dans le *Rapport Annuel Intégré 2018*.

LOYAUTÉ DES PRATIQUES : ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ

Définition

Danone lutte contre la corruption, les paiements en nature, les conflits d'intérêts, le vol, le détournement de fonds, l'utilisation inappropriée de ses ressources, ainsi que le blanchiment d'argent.

Politiques

Les politiques et les procédures en matière de loyauté des pratiques de Danone sont applicables aux salariés et à ses partenaires commerciaux :

Code de conduite des affaires	• Repose sur les principes issus des références suivantes : • la Déclaration universelle des droits de l'Homme ; • les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail ; • *les principes directeurs de l'Organisation de la Coopération et de Développement Économiques à l'intention des entreprises multinationales* ; • le Pacte Mondial (Global Compact) sur les droits de l'Homme, les droits de l'Homme au travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption. • Il est traduit en 34 langues.
Politique d'Intégrité	• Définit les règles et les responsabilités auxquelles chaque salarié de Danone doit se conformer ; • Décrit également les attentes vis-à-vis de divers postes, en particulier des membres du Comité Exécutif, des directeurs généraux, des directeurs des ressources humaines, des directeurs des *affaires publiques, de la médecine et des soins de santé.*
Code de conduite des partenaires commerciaux	• *Assure que les partenaires commerciaux respectent les lois sur la corruption, le blanchiment d'argent, la concurrence déloyale et les sanctions commerciales internationales.*
Politique en matière de concurrence	• Définit les règles visant à 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 de sanctions commerciales internationales	• *Vise à assurer la conformité de Danone avec les sanctions commerciales internationales. Ces sanctions sont notamment des restrictions en matière d'importation, d'exportation, de vente et de transactions financières.*
Politique de confidentialité des données personnelles	• Établit les principes généraux régissant la manière dont Danone utilise les données personnelles.
Directive de conformité HCS (Health Care Systems)	• Met en œuvre les règles reposant sur la politique de conformité en matière de systèmes de santé, la politique de Danone pour la commercialisation des substituts du lait maternel, les recommandations de *communication sur les aliments destinés à des fins médicales.* • *Revêt une portée globale et s'applique en plus de tous les salariés de Danone aux partenaires contractuels tiers qui interagissent avec les systèmes de santé.*
Politique fiscale	• *Affirme la volonté de Danone de gérer sa fiscalité de façon responsable, en s'engageant à ne pas mettre en place des montages fiscaux artificiels, frauduleux ou déconnectés de la réalité opérationnelle.* • Danone a rédigé un code de conduite en matière fiscale ayant pour vocation de participer à la lutte contre l'évasion fiscale • Publiée sur son site Internet depuis 2016, elle est annuellement mise à jour.
Politique relative aux activités de plaidoyer de Danone	• Décrit précisément quels comportements doivent être adoptés par les salariés de Danone amenés à travailler avec les différentes parties prenantes : • 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 ou d'actifs de la part de l'Entreprise ; • L'Entreprise est amenée, dans le cadre de son dialogue avec ses parties prenantes et de la bonne *conduite de ses activités, 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). • Comme pour toute activité menée par Danone, toute action de plaidoyer doit être conforme aux principes de conduite des affaires et à la politique d'intégrité présentés ci-avant.

Gouvernance

L'Entreprise a mis en place une gouvernance, des politiques et des actions appropriées pour respecter les normes de conformité les plus strictes.

Au niveau mondial, le programme de conformité est approuvé et soutenu par le Président-Directeur Général et le Comité Exécutif. Il est supervisé par le Comité de Conformité et d'Éthique de l'Entreprise (CCB) lui-même présidé par le Chief Compliance Officer.

Au niveau local, Danone a mis en place un réseau de responsables de la conformité et de l'éthique des affaires.

En parallèle, en 2018, Danone a mis en place la Commission Éthique de la Personne dont l'un des rôles est de prévenir et de faire le point deux fois par an sur les alertes en lien avec les ressources humaines issues du système Danone Ethics Line (voir *ci-après*).

Plans d'actions

Mécanisme

Danone a mis en place des évaluations des risques de conformité axées sur la corruption. Aussi, des contrôles internes mondiaux sur les principaux risques, notamment les interactions avec les responsables gouvernementaux, les cadeaux et les invitations, les parrainages, les subventions, les dons et les appels d'offres, sont sujets à des audits internes.

En ce qui concerne l'intégrité et l'éthique, Danone définit des exigences précises en matière de conservation des enregistrements.

Pour ce faire, Danone a mis en place les deux mécanismes suivants :

- des directives et un processus interne d'approbation des cadeaux et des marques d'hospitalité, de parrainage, de subventions et de dons ;
- Danone Ethics Line : un système d'alerte professionnelle où salariés, fournisseurs et autres tiers pouvaient initialement transmettre de manière confidentielle des suspicions de fraude, de corruption ou d'autres cas de non-conformités. Ce système a ensuite été élargi à d'autres signalements relatifs à la discrimination, à la santé et à la sécurité des personnes, à la violation des droits de l'Homme et la violation environnementale. Danone Ethics Line est accessible sur internet depuis tous les pays et par tous. Par ailleurs, Danone applique une politique claire en matière de non-représailles à l'égard des lanceurs d'alerte si ceux-ci signalent une préoccupation réelle (voir paragraphe 2.8 *Contrôle interne et gestion des risques*).

Information et formation des salariés

Une campagne de communication a été déployée pour informer les salariés de Danone que le Code de Conduite des affaires et les politiques en matière de loyauté des pratiques sont disponibles sur le portail interne de Danone. Chaque salarié est également informé de l'obligation d'appliquer le Code de Conduite des affaires lors de son recrutement.

Danone a pour objectif de former tous ses salariés à ses politiques en matière de loyauté des pratiques à travers des formations en présentiel ou *via* e-learning. Les métiers jugés plus exposés sont formés de façon prioritaire. La formation est également dispensée et animée au niveau local, ce qui permet une couverture complète de tous les salariés de Danone.

Résultats

En 2018, Danone a reçu 297 alertes en lien avec diverses thématiques dont les ressources humaines, la corruption, la fraude etc. Aucun des cas n'a eu un impact significatif sur les comptes consolidés de Danone.

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, de ses actifs, de ses activités et de sa réputation.

Danone a une politique interne de gestion de crise qui définit l'organisation spécifique devant être mise en place lorsque des situations de crise surviennent.

Danone travaille également à la préparation et à 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.

:OPOSER DES PRODUITS SÛRS ET SAINS

'e

:ons des tendances de consommation	**171**	**Communication responsable**	**175**
:s en faveur de la santé des consommateurs	171	**Substituts du lait maternel**	**177**
:s en faveur de la sécurité des consommateurs	174		

ÉVOLUTIONS DES TENDANCES DE CONSOMMATION

:préférences d'achat des consommateurs sont influencées par leur nutritionnelle des produits, la sécurité des aliments mais ement par une prise de conscience accrue face aux enjeux de é publique et aux enjeux environnementaux et sociaux liés à la duction et à la consommation de certains produits alimentaires.

De plus en plus de consommateurs sont attentifs à la qualité nutritionnelle et à l'empreinte sociale et environnementale des produits qu'ils achètent et cherchent par leurs actes d'achat à privilégier des filières et des produits responsables.

:ures en faveur de la santé des consommateurs

:finition

none s'est engagé à optimiser le profil nutritionnel de ses offres en s'appuyant sur sa connaissance approfondie des habitudes mentaires et des traditions culturelles locales ainsi que des enjeux de santé publique.

olitiques et résultats

anone a rendu public en 2016 ses six Engagements Nutritionnels à horizon 2020.

ngagement n° 1 : améliorer en continu la qualité nutritionnelle des produits.

OBJECTIF À FIN 2020	RÉSULTATS
100 % des produits de Danone auront atteint les cibles nutritionnelles en valeur absolue fixées par Danone.	En 2018, 89 % des volumes vendus correspondent à des catégories saines sur le périmètre Nutrition Santé contre 88 % en 2017 (voir *Périmètre Nutrition Santé*, Note méthodologique). Les autres catégories concernent essentiellement des boissons à faible teneur en sucre et des "plaisir" de consommation occasionnelle. En 2018, 78 % des volumes de produits vendus sont conformes aux cibles nutritionnelles 2020 de Danone contre 73 % en 2017 (voir *Périmètre Nutrition Santé*, Note méthodologique). En 2018, 85 % des entités ont un plan de reformulation actif en ligne avec les Cibles Nutritionnelles 2020, revu par son Comité de Direction. Ce plan doit inclure, au minimum, tous les produits qui ne sont pas conformes aux Engagements Nutritionnels 2020. Ce plan peut inclure des actions supplémentaires, comme l'ajout ou la réduction de micronutriments non mentionnés dans les Engagements Nutritionnels (voir *Périmètre Danone Way*, Note méthodologique). En 2018, 10 % des volumes de produits vendus ont été améliorés sur le plan nutritionnel contre 21 % en 2017 (voir *Périmètre Nutrition Santé*, Note méthodologique). Indépendamment du changement de définition de l'indicateur, le pourcentage de produits améliorés diminue à mesure que le pourcentage de produits conformes aux cibles nutritionnelles augmente grâce à l'aboutissement des projets de rénovation nutritionnelle.

Engagement n° 2 : concevoir des alternatives plus saines et pertinentes pour les consommateurs.

OBJECTIF À FIN 2020	RÉSULTATS
Les marques phares de Danone proposeront des alternatives plus saines pour les consommateurs.	En 2018, plusieurs offres de produits laitiers natures ont été lancées, par exemple Oikos au Canada, YoPRO en Espagne et Le Bio en France.

5

Engagement n° 3 : mieux connaître les pratiques alimentaires et les contextes locaux de santé publique.

OBJECTIF À FIN 2020	RÉSULTATS
Dans les 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.	Le programme Nutriplanet permet d'acquérir une connaissa fine des contextes locaux sur tous les aspects de l'alimentat En 2018, 57 pays (comme en 2017) ont été couverts par des étu Nutriplanet (voir *Périmètre Nutrition Santé*, Note méthodologiq

Engagement n° 4 : relever des défis de santé publique partout où Danone peut, avec ses partenaires, avoir un impact significatif.

OBJECTIF À FIN 2020	RÉSULTATS
Dans 15 pays majeurs pour son activité, l'Entreprise aura contribué à une cause de santé publique locale *via* un programme d'actions.	En 2018, 92 % des entités se sont engagées à agir en fa veur d'une cause de santé publique (voir *Périmètre Danon Way*, Note méthodologique). En 2018, Danone compte 30 programmes d'éducation e d'information actifs contre 28 en 2017. Ces programmes promeuven 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. Depuis leurs lancements, ils ont potentiellement touché plus de 35 millions de personnes en 2018 contre 28 millions en 2017.

Engagement n° 5 : développer des pratiques de communication responsable, particulièrement vis-à-vis des enfants.

OBJECTIF À FIN 2020	RÉSULTATS
Chaque pays où Danone opère s'est engagé à publier et mettre en œuvre une politique locale relative aux pratiques de marketing responsable. Ces politiques comprendront, entre autres, l'engagement de Danone sur les substituts du lait maternel.	Voir paragraphe 5.2 *Communication responsable* (EU Pledge).

Engagement n° 6 : adapter un étiquetage nutritionnel pour inciter les consommateurs à des pratiques plus saines.

OBJECTIF À FIN 2020	RÉSULTATS
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 portions recommandées.	Danone soutient le Nutri-Score dans le cadre de cet engagement n°6. À la fois visuel, simple, complet et facile à interpréter, Nutri-Score synthétise la qualité nutritionnelle d'un produit par des indicateurs et des couleurs (de A à E, et de vert à rouge), en prenant en compte les nutriments à limiter (sucre, sel, gras) et à encourager (fibres, protéines, etc.). Suite à la décision du gouvernement français d'adopter le Nutri-Score en tant que programme national d'étiquetage nutritionnel, Danone l'applique progressivement à son portefeuille de produits laitiers frais en France. En 2019, le déploiement englobera également les produits laitiers frais de Danone en Allemagne, en Autriche, en Belgique, en Slovénie et en Suisse.

Gouvernance

Le Product Compliance Board (PCB) de Danone est une instance de gouvernance, notamment, sur les sujets de nutrition et de santé de Danone. Par ailleurs, le Nutrition Steering Committee dont le Président rend compte à un membre du Comité Exécutif suit les engagements nutritionnels et la performance. Il s'assure que l'Entreprise en a la maîtrise et met en œuvre des plans d'atténuation adéquats.

Plans d'actions

Danone mène 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.

Danone définit un programme d'éducation comme un ensemble d'actions bénéfiques et sociales, motivant les communautés à adopter des habitudes de consommation alimentaires plus saines (aliments et boissons). Il doit être élaboré avec des parties prenantes tierces indépendantes (ONG, experts, autorités de santé publique), encourager des changements de comportements individuels, et viser des objectifs et un niveau de satisfaction mesurables.

Partant de cette définition, les programmes d'éducation soutenus par Danone s'appuient sur des critères permettant d'en mesurer l'efficacité (nombre de participants assidus, changements de comportements, impact sur les enjeux de santé publique, etc.).

Focus – Alimentation et nutrition accessible et abordable

Par sa démarche Nutriplanet, Danone investit pour comprendre les enjeux locaux de santé publique et de pratiques alimentaires et définir des stratégies qui promeuvent localement des choix sains et pertinents.

Parce que l'accessibilité et le prix déterminent la fréquence de consommation d'un aliment et les habitudes alimentaires, Danone a mis en œuvre la méthodologie Growth Across Pyramid. L'Entreprise fournit ainsi aux populations précaires des produits bons, sains et abordables suivant des modèles de distribution spécifiques, qui en facilitent l'accessibilité.

Par ailleurs, avec son engagement pour la santé et la nutrition pendant les 1000 premiers jours de la vie, 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 améliore en continu son portefeuille en fortifiant certains produits et en les rendant plus abordables. Par exemple, Fan Milk au Ghana a lancé FanMaxx, un yaourt à boire bénéficiant d'une durée de conservation de quatre mois particulièrement adaptée aux marchés africains où la chaîne du froid n'est pas toujours garantie.

Enfin, la stratégie de Danone repose également sur des partenariats en faveur d'investissements novateurs. L'Entreprise y engage plusieurs de ses fonds, dont le fonds Danone Communities pour la lutte contre la malnutrition et pour l'accès à l'eau potable, et le fonds Livelihoods pour l'agriculture familiale pour aider les petits agriculteurs à renforcer leur résilience et à développer une agriculture de subsistance qui leur assure une meilleure alimentation.

Opportunités

Danone veut développer des marques engagées – marques Manifesto – ambassadrices des convictions qu'elles portent. Des marques qui offrent une expérience supérieure aux consommateurs, engagées en faveur d'un impact positif sur la santé et sur l'environnement. Près de deux personnes sur trois choisissent, changent ou évitent une marque en fonction de ses prises de position sur des enjeux sociétaux. Aujourd'hui, Danone compte une douzaine de marques Manifesto, qui s'engagent pour avoir un impact positif et faire avancer des causes majeures. En 2018, elles représentent 20 % du chiffre d'affaires consolidé de Danone.

Par ailleurs, Danone anticipe les attentes et les goûts émergents des consommateurs pour les guider dans leurs choix alimentaires quotidiens, à travers des marques locales et internationales engagées. Par exemple, les produits issus de l'acquisition de WhiteWave complètent le portefeuille de Danone par des produits d'origine végétale innovants et en phase avec les attentes des consommateurs. L'Entreprise propose ainsi de nouvelles catégories de produits, riches en probiotiques, en nutriments et en protéines.

Mesures en faveur de la sécurité des consommateurs

Définition

Danone propose des produits sûrs et de qualité. La priorité de l'Entreprise est de prévenir l'apparition de tout risque sanitaire suite à l'utilisation, la manipulation, la préparation, la consommation et le stockage des produits, et ce tout au long de sa chaîne de valeur.

Politiques

Qualité	En 2018, Danone a publié ses engagements sur la qualité et la sécurité des aliments qui reposent sur quatre piliers : • être fiable : concevoir, produire et distribuer des produits et des services qui respectent les règlementations en vigueur et les normes de qualité et de sécurité alimentaire les plus strictes ; • être préféré : relever de nouveaux défis et jouer un rôle significatif dans la révolution de l'alimentation ; • être efficient : développer des processus efficaces pour atteindre l'excellence en matière de production durable à travers une collaboration interne et externe afin de développer l'intelligence et l'expertise collectives ; • être fier : les collaborateurs de Danone sont des ambassadeurs des produits et des services de l'Entreprise.
Sécurité des aliments	• chaque Directeur Général de filiale est responsable de la conformité de ses produits avec les lois et la réglementation en vigueur dans son pays ainsi que du respect des règles spécifiques et engagements pris par Danone en matière de sécurité des aliments ; • ces normes intègrent les directives et procédures de Danone relatives à la sécurité des aliments, la gestion intégrée, l'évaluation des risques ainsi que les instructions et les listes de contrôle spécifiques aux produits et technologies de Danone. Les filiales doivent appliquer la règle de sécurité des aliments la plus exigeante entre la réglementation locale et la politique de Danone.
Micronutriments	Danone a publié en 2017 une politique définissant les conditions à respecter par l'Entreprise lors du développement de produits enrichis en micronutriments : 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 à l'issu d'un processus rigoureux et l'enrichissement en micronutriments doit être explicitement mentionné sur l'étiquette du produit.
Organismes Génétiquement Modifiés	La position de Danone sur les OGM est fonction des modèles agricoles locaux : des politiques spécifiques sont mises en place par les filiales sur l'utilisation d'ingrédients issus d'OGM et l'alimentation des vaches nourries avec des OGM.
Tests sur les animaux	Dans sa position sur les tests sur les animaux, Danone participe activement aux normes les plus strictes pour la protection et le soin des animaux utilisés à des fins scientifiques. Lorsqu'aucune autre option n'est envisageable, l'expérimentation animale est effectuée dans un cadre très strict. Tous les tests se conforment aux directives obligatoires pour prendre en compte le bien-être des animaux et respectent les protocoles recommandés en particulier par l'Organisation Mondiale de la Santé, l'Organisation Mondiale de la Santé Animale et l'International Life Sciences Institute. Par ailleurs, Danone recherche activement des méthodes alternatives selon l'approche Triple R (*"Replacement, Reduction and Refinement"*) visant à remplacer, réduire et affiner la recherche sur les animaux.

Gouvernance

Danone a mis en place une équipe dédiée à la sécurité des aliments : la Direction Food Safety, dont le rattachement au Secrétariat Général assure son indépendance vis-à-vis des équipes opérationnelles.

Les équipes Food Safety définissent les normes et méthodes applicables en matière de sécurité des aliments à tous les types de produits et de procédés utilisés par Danone. Ces instructions, déclinées par Métier, produit et technologie, couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur de l'Entreprise.

Le Product Compliance Board (PCB) de Danone suit les risques identifiés ou potentiels de chaque Métier et s'assure que l'Entreprise en a la maîtrise et met en œuvre des plans d'atténuation adéquats.

Par ailleurs, le Centre de sécurité alimentaire de Danone a créé un conseil scientifique d'experts, couvrant tous les domaines d'expertise de l'Entreprise. L'objectif est d'enrichir et de valider les approches mises en œuvre pour anticiper les risques et les sujets identifiés par ce conseil.

Danone est également membre actif de la Global Food Safety Initiative (GFSI), l'un des piliers du Consumer Goods Forum où siège le Président-Directeur Général de l'Entreprise. Le Chief Food Safety Officer de Danone est par ailleurs membre du conseil d'administration du GFSI et Vice-Président du groupe local européen.

La direction de la qualité rend compte directement au Directeur Général du Métier Produits laitiers et d'origine végétale, membre du Comité Exécutif.

Plans d'actions

Qualité : le programme iCare

Danone a mis en place et anime la culture de la qualité avec le programme iCare, reposant sur 4 axes :

- engager tous les salariés autour des sujets qualité ;
- promouvoir un engagement visible des directions ;
- garantir la cohérence et la compréhension des messages qualité ;
- favoriser l'implication et l'échange entre les salariés.

Des évaluations sont régulièrement menées pour mesurer la maturité de la culture de la qualité au sein de Danone. Les résultats de 2018 montrent une amélioration significative.

Sécurité : Identification des sujets émergents ou en évolution

Danone a lancé le processus Horizon Scanning pour identifier les sujets émergents ou en évolution relatifs à la sécurité des aliments et pour en évaluer l'impact potentiel sur les activités et produits de l'Entreprise. Ces sujets incluent les risques relatifs à la sécurité des matières premières, des ingrédients, des matériaux d'emballage au contact des produits, des procédés de fabrication et des produits finis.

Depuis 2018, le processus porte également sur les sujets qui ne sont pas associés à des risques de sécurité des aliments avérés mais pouvant être perçus comme tels par la société civile.

Système interne de gestion de la sécurité des aliments

Danone a intégré dans ses objectifs la certification, d'ici 2020, de tous ses sites de production selon les standards FSSC 22000, l'un des référentiels de certification reconnu par le GFSI. L'Entreprise souhaite 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. En complément, Danone exige de ses parties prenantes tierces d'obtenir une certification relative à la sécurité des aliments reconnue par le GFSI.

Systèmes de gestion de la fraude alimentaire

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.

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, et des équipes locales ont pour mission d'en assurer la mise en œuvre sur les sites de production.

Ainsi, des études de vulnérabilité sont réalisées sur les sites afin d'identifier les risques et de mettre en place des plans de prévention. Ces études s'appuient sur un outil développé par le consortium Safe Secure Approaches Field Environments (SSAFE), dont Danone est membre et qui a pour mission de favoriser l'amélioration continue et le développement de normes et de systèmes internationaux.

Système de gestion de la sûreté des aliments

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 résultent d'une collaboration entre les directions Food Safety et Sûreté, qui accompagnent toutes les filiales pour définir et mettre en œuvre ces mesures de prévention et de protection.

Résultats

En 2018, 159 audits de certification FSSC 22000 (contre 140 en 2017) ont été réalisés par des organismes de certification indépendants. L'Entreprise a ainsi atteint un taux de certification de ses sites de 74 % (contre 67 % en 2017). Au 31 décembre 2018, suite à ces audits, 155 sites de production sont certifiés et 4 sont en cours de certification. (voir *Périmètre Sécurité des aliments sites de production, Note méthodologique*).

En parallèle, en 2018, 27 audits internes de sécurité des aliments (contre 46 en 2017) ont été réalisés par l'équipe Global Food Safety Audit. Cette baisse s'explique principalement par des changements organisationnels qui ont influé sur la planification des audits (voir *Périmètre Sécurité des aliments sites de production*, Note méthodologique).

Opportunités

Danone veille à anticiper les risques qui pourraient potentiellement l'affecter pour saisir l'opportunité de reformulation des produits. Cette position d'anticipation permet à l'Entreprise de répondre proactivement aux questionnements des consommateurs et à leurs demandes de naturalité. Cela permet également à Danone de continuellement améliorer sa gamme de produits et d'innover durablement.

COMMUNICATION RESPONSABLE

Définition

Une communication responsable est un élément crucial pour construire et consolider les relations de confiance entre l'Entreprise, ses consommateurs et ses parties prenantes. C'est pourquoi Danone continue de valoriser son portefeuille de produits et de marques en adoptant une communication et un marketing responsables envers tous. Danone s'engage à veiller à ce que ses communications marketing soient intègres, décentes, vérifiées, et qu'elles soient basées sur des allégations solides et scientifiques.

Politiques

Danone encourage en priorité la consommation de produits sains dans la répartition de ses dépenses de communication et de marketing. Dans la mesure où 89 % de ses volumes vendus relèvent de catégories adaptées pour une alimentation quotidienne, la grande majorité des dépenses de marketing sont ainsi consacrées à des produits sains.

Danone a adopté une directive interne, applicable à tous ses Métiers, visant à garantir la cohérence, la crédibilité et l'exactitude scientifique des allégations santé et nutrition diffusées dans ses différentes communications.

En matière de publicité et de marketing, Danone s'est engagé à appliquer le Code ICC (International Chamber of Commerce Code for Responsible Food and Beverage Marketing Communication). L'Entreprise entend ainsi mettre en conformité toutes ses campagnes de communication. Cependant, des non-conformités peuvent se produire ponctuellement et font alors l'objet d'actions correctives.

Gouvernance

La directive interne relative à la communication responsable rappelle notamment les responsabilités du Directeur Général de chaque filiale, qui nomme une personne responsable de la mise en œuvre et de l'application des processus de validation des communications.

Plans d'actions

Communication et marketing responsables auprès des enfants

Danone est membre de plusieurs *pledges* locaux ou régionaux (regroupements d'entreprises) dont le *pledge* européen co-fondé par l'Entreprise en 2007. Dans la plupart des pays concernés, le respect de l'engagement pris est attesté par un organisme extérieur.

Danone restreint ainsi son marketing et sa publicité à destination des enfants de 3 à 12 ans afin qu'ils soient exposés uniquement à des produits répondant :

- aux critères établis par les autorités publiques locales, ou
- aux critères plus stricts définis par l'ensemble du secteur, et que Danone s'est engagé à respecter, par exemple au sein de l'UE, ou
- aux critères nutritionnels plus stricts de Danone (à compter de 2021).

Le *pledge* complet de Danone intègre les principes directeurs suivants, que l'Entreprise s'engage à respecter concernant le marketing à destination des enfants :

- aucun message pouvant porter à confusion ;
- aucune atteinte à l'influence des parents et/ou à l'éducation dispensée par les parents ;
- aucune référence à une contrainte de temps/nécessité urgente, ni à une pression sur des prix de vente minimisés ;
- aucun abus quant à l'imagination ou à l'inexpérience d'un enfant ;
- aucune incitation à des comportements alimentaires non-sains ;
- une délimitation claire de la frontière entre publicité et image de marque.

Concrètement, Danone s'attache à appliquer les règles suivantes :

- aucune utilisation de l'image de célébrités ou de personnages sous licence, sauf pour les produits répondant aux critères nutritionnels des *pledges* locaux ;
- aucune utilisation de jeux promotionnels, jouets, coupons, jeux-concours, sauf pour les produits répondant aux critères nutritionnels des *pledges* locaux ;
- pas d'échantillonnage ou de communication de produits dans les écoles primaires ou secondaires, dans les crèches, les garderies et les centres de loisirs, sauf dans les cas spécifiquement requis par l'administration de l'école à des fins pédagogiques ou en accord avec celles-ci, et uniquement pour les produits répondant aux critères nutritionnels des *pledges* locaux.

L'approche de Danone en matière de marketing pour les enfants couvre les communications commerciales émanant de l'Entreprise à la télévision et à la radio, ses publicités papier, les sites Internet tiers et ceux de Danone.

En complément, Danone a rejoint en 2017 l'International Food and Beverage Alliance (IFBA), dont l'Entreprise soutient l'engagement à restreindre la publicité pour les enfants de moins de 12 ans aux produits répondant aux critères nutritionnels communs fondés sur des recommandations scientifiques. Les membres de l'alliance s'engagent également à ne pas faire de communications sur des produits alimentaires ou boissons dans les écoles primaires.

Résultats

En 2018, le taux de conformité des publicités télévisées de Danone aux critères du *pledge* européen a été globalement de 98,4 % sur les 7 pays audités (Allemagne, Espagne, France, Hongrie, Italie, Royaume-Uni et Portugal).

Concernant les sites Internet des filiales et les profils de marque sur les réseaux sociaux, 100 % des sites Internet audités et 4 profils de marque sur 4 ont été jugés conformes sur les 8 pays audités (Allemagne, Belgique, Bulgarie, France, Espagne, Grèce, Italie et Suède).

Opportunités

Danone continue de renforcer sa communication et son marketing responsable en explorant les opportunités digitales pour mieux cibler ses consommateurs. L'Entreprise compte responsabiliser ses consommateurs sur ces sujets en les informant davantage sur la qualité nutritionnelle de ses produits (voir paragraphe 5.2 *Évolutions des tendances de consommation*).

SUBSTITUTS DU LAIT MATERNEL

Définition

Danone commercialise des substituts du lait maternel à travers son Métier Nutrition Infantile pour offrir une alternative aux femmes qui ne peuvent ou ne veulent pas allaiter. En parallèle, l'Entreprise s'engage à respecter les cadres règlementaires nationaux et locaux en adoptant une communication et un marketing responsable.

Politiques

Danone soutient les recommandations 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.

Dans le cadre de la Politique de Danone Relative à la Commercialisation des Substituts du Lait Maternel (Politique BMS), l'Entreprise reconnaît l'importance du Code établi par l'OMS (International Code of Marketing of Breastmilk Substitutes) et s'engage sur les principes de ce Code et des résolutions pertinentes de l'Assemblée Mondiale de la Santé.

Au travers de sa Politique BMS, Danone a déployé une politique globale stricte : aucune publicité ou promotion des substituts du lait maternel destinés aux bébés de moins de 6 mois, dans aucune de ses filiales, et ce même si les lois locales autorisent cette pratique. De plus, conformément aux critères sur les substituts du lait maternel de l'indice FTSE4Good, dans les pays classés comme présentant un risque élevé, Danone a volontairement étendu sa Politique BMS aux nourrissons jusqu'à l'âge de 12 mois, ce qui peut aller au-delà des réglementations locales.

Cette politique s'applique à l'ensemble des salariés et des partenaires de Danone qui participent à la commercialisation, la distribution, la vente, la gouvernance des produits concernés et/ou l'éducation y afférente. Danone est la première entreprise et la seule à avoir une politique globale relative à la commercialisation des substituts du lait maternel de 0 à 6 mois.

Par ailleurs, Danone a également publié en 2016 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 :

- protéger et promouvoir l'allaitement maternel ;
- assurer aux mères, aux nourrissons et aux jeunes enfants la meilleure nutrition possible.

Gouvernance

Les sujets relatifs aux substituts du lait maternel sont gérés par la Direction de la conformité du Métier Nutrition Infantile qui rend compte à la Direction juridique et conformité de Danone faisant partie du Secrétariat Général. Cela permet de garantir une indépendance vis-à-vis des équipes opérationnelles.

Plans d'actions

En 2018, Danone a mis à jour sa Politique BMS et a publié de nouvelles directives internes pour les mettre en cohérence avec sa nouvelle Politique de Conformité HCS ("Healthcare System").

Au vu de ses engagements et pratiques en matière de responsabilité d'entreprise, notamment concernant le marketing responsable des substituts du lait maternel, Danone demeure dans l'indice FTSE4Good calculé par FTSE Russell.

Par ailleurs, en application de sa Politique BMS, Danone mandate chaque année un tiers externe pour réaliser trois évaluations de marché sur les pratiques de marketing des substituts du lait maternel. Danone a publié les résultats des trois évaluations conduites en 2017. Danone a également publié le rapport 2017 des allégations de non-conformités avec sa Politique BMS.

Enfin, les pratiques de communication responsables font également partie des Engagements Nutritionnels de Danone. Chaque pays où Danone opère s'est en effet engagé à publier et mettre en œuvre d'ici 2020 une politique locale sur ce sujet. Ces politiques comprendront, entre autres, l'engagement de Danone sur les substituts du lait maternel (voir paragraphe 5.2 *Communication responsable*).

Résultats

En 2018, Danone a été classé dans le top 3 des entreprises alimentaires les plus performantes par l'Access to Nutrition Index (ATNI) et au premier rang dans la section relative aux substituts du lait maternel.

En 2018, 91 % des entités ont formalisé une politique qui soutient l'allaitement maternel et qui est soutenue par les membres du Comité de direction. Cette politique doit se traduire par des actions concrètes (voir *Périmètre Danone Way*, Note méthodologique).

De janvier 2017 à octobre 2018, 3 253 salariés ont eu une formation sur la politique de Danone sur les substituts du lait maternel.

5.3 PRÉSERVER LA PLANÈTE ET RENOUVELER SES RESSOURCES

Sommaire

Stratégie pour la protection de l'environnement	178	Économie circulaire	184
Lutter contre le changement climatique	179	Emballages	184
Approche de Danone relative au climat	179	Lutte contre le gaspillage alimentaire	186
		Gestion de l'eau	187
		Agriculture régénératrice et biologique	190

STRATÉGIE POUR LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

Danone concentre ses efforts sur les quatre piliers prioritaires de *sa stratégie environnementale* :

- lutter contre le changement climatique ;
- protéger la ressource en eau ;
- *assurer la transition vers une économie circulaire* ;
- promouvoir une agriculture régénératrice.

Gouvernance

La stratégie environnementale de Danone est sponsorisée par la Directrice Générale Finances, IS/IT, Cycles et Achats de Danone, membre du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration.

La revue de la stratégie environnementale et sa mise en œuvre sont intégrées dans les principaux organes de gouvernance suivants :

- le Président-Directeur Général et la Directrice Générale Finances, IS/IT, Cycles et Achats assistent à une revue trimestrielle de la mise en œuvre de la stratégie environnementale, de ses priorités et des enjeux clés ;
- le Comité de Responsabilité Sociale (voir paragraphe 5.1 *Gouvernance sur les enjeux de développement durable*) ;
- le Comité Exécutif, qui supervise le processus annuel de planification stratégique visant à établir les feuilles de route et les plans d'action opérationnels nécessaires à la réalisation des engagements de l'Entreprise. Ce plan est également examiné par le Comité stratégique du Conseil d'Administration ;
- la Direction Nature & Water Cycle, rattachée à la Direction des Achats met en œuvre la stratégie environnementale de Danone, pilote la performance et conçoit et soutient des programmes d'innovation environnementale avec un mécanisme de financement en partenariat avec les fonds d'innovation sociale. Cette Direction s'appuie sur les directions développement durable de chaque Métier et de chaque cycle stratégique (plastique, eau, lait) et, dans les filiales, sur une centaine de correspondants environnement ayant pour mission de piloter les programmes environnementaux de leur Métier.

Focus – Programmes de formation et de sensibilisation

L'Entreprise a créé les outils et solutions pour favoriser la sensibilisation des collaborateurs et les échanges de bonnes pratiques, notamment sur le réseau social d'entreprise Workplace. Des communautés et des groupes sur l'environnement y ont été créés pour *[illegible]*, que pour échanger sur des sujets environnementaux.

En 2018, Danone a lancé sa plateforme interne "One Planet, One Health", qui permet aux salariés d'accéder à des modules de formation, notamment sur les enjeux environnementaux. Les salariés ont accès à des modèles pédagogiques réalisés avec des partenaires tels que l'Institut des Nations Unies pour la Formation et la Recherche (UNITAR), l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO), ou la Fondation Ellen MacArthur.

Systèmes et outils de gestion de l'environnement

Danone a construit son système de gestion de l'environnement sur la base du référentiel international de la norme ISO 14001. Ce système assure l'amélioration de la performance environnementale, le respect de la réglementation et la sensibilisation des salariés.

Danone évalue la mise en œuvre du système de gestion de l'environnement lors des audits d'évaluation des risques environnementaux GREEN (Global Risk Evaluation for ENvironment).

Par ailleurs, Danone certifie aussi son système de management par des certifications ISO 14001 dans les sites de production significatifs. *Ceci constitue un prérequis pour obtenir le plus haut niveau* de performance (niveau d'excellence) de l'évaluation GREEN (voir paragraphe ci-après).

Exercice clos le 31 décembre

	2017	2018
Total des sites du Périmètre Environnement Sites de Production [a]	180	187
Taux de couverture de la performance environnementale [a]	95 %	96 %

(a) Périmètre Environnement Sites de Production (voir Note méthodologique).

	Exercice clos le 31 décembre	
	2017	**2018**
ombre de sites certifiés ISO 14001 [a]	87	86
ourcentage des sites certifiés ISO 14001 [a]	48 %	46 %
ourcentage de volumes couvert par la certification ISO 140001 [a]	70 %	68 %

a] Périmètre Environnement Sites de Production (voir Note méthodologique).

rogramme d'audits GREEN

anone a déployé au niveau mondial le programme GREEN, qui ermet d'identifier et de suivre par des audits externes les principaux isques environnementaux de ses sites de production.

L'Entreprise peut ainsi suivre et maîtriser les 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 des filiales spécifiques) induits par ses activités et d'évaluer les nuisances sonores de ses sites industriels.

Sur les sites non-conformes, des plans d'actions sont déployés afin de remédier aux non-conformités. Pour suivre leur mise en œuvre, Danone augmente la fréquence des audits GREEN.

En 2018, le référentiel GREEN a fait l'objet d'une mise à jour pour intégrer l'évaluation des risques hydriques basée sur l'outil Water Risk Filter (WRF) développé par WWF dans la grille d'évaluation (voir paragraphe *Gestion de l'eau*).

	Exercice clos le 31 décembre	
	2017	**2018**
Pourcentage de sites ayant fait l'objet d'un audit GREEN	69 %	66 %
Nombre de sites ayant fait l'objet d'un audit GREEN	124	124
Nombre de sites conformes aux standards GREEN (score égal ou supérieur à 800/1000)	104	108
Pourcentage de sites conformes aux standards GREEN (score égal ou supérieur à 800/1000)	84 %	87 %

La gestion des risques, notamment des risques liés aux conditions climatiques et à la saisonnalité ainsi que des risques industriels et environnementaux, est détaillée à la section 2.7 *Facteurs de risques*.

Résultats Danone Way

Le programme Danone Way permet d'assurer le suivi des systèmes de gestion de l'environnement dans les entités de l'Entreprise.

86 % des entités de Danone ont mis en place un système de gestion de l'environnement (SME) comprenant une politique environnementale et le plan de gestion associé (voir *Périmètre Danone Way*, Note méthodologique).

90 % des entités de Danone ont la structure appropriée pour mettre en œuvre la politique environnementale (voir *Périmètre Danone Way*, Note méthodologique).

69 % des entités de Danone ont identifié et impliqué leurs parties prenantes internes dans la mise en œuvre de leur feuille de route environnementale (voir *Périmètre Danone Way*, Note méthodologique).

Dépenses et investissements environnementaux

En 2018, les investissements de Danone pour la protection de l'environnement se sont élevés à plus de 31 millions d'euros soit environ 3,4 % des investissements industriels totaux de Danone (27 millions d'euros en 2017 soit environ 2,8 %). Ces investissements concernent essentiellement la réduction des consommations d'eau, d'énergie, des émissions carbone et l'amélioration de la quantité de l'eau.

Les dépenses de fonctionnement liées à l'environnement se sont élevées à 123 millions d'euros en 2018 (120 millions d'euros en 2017). Leur répartition est la suivante : 33 millions d'euros pour la gestion des déchets, de l'eau, de l'air ; 61 millions d'euros pour les cotisations sur les emballages ; 29 millions d'euros pour les autres dépenses.

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 2018 (tout comme au 31 décembre 2017).

LUTTER CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Approche de Danone relative au climat

Définition

L'Entreprise met en œuvre différentes actions pour protéger les cycles naturels de l'eau, des sols, de la biodiversité et des écosystèmes.

Danone évalue les conséquences du changement climatique dans le cadre de sa politique d'identification et de contrôle des risques décrite dans le paragraphe 2.7 *Facteurs de risques*.

Danone a identifié les risques suivants à moyen terme :

- disponibilité des ingrédients (lait, fruits, etc.) dans les géographies exposées aux sécheresses et intempéries ;
- événements climatiques exceptionnels susceptibles de toucher des sites industriels à proximité des côtes ;
- disponibilité de la ressource en eau et dégradation des bassins versants et des nappes phréatiques, avec une incidence possible sur les activités de Danone et sur les relations des filiales avec les parties prenantes locales (voir paragraphe *Gestion de l'eau*) ;

- financement de la transition vers des pratiques agricoles plus durables (voir paragraphe *Agriculture régénératrice et biologique*).

Politiques et plans d'actions

Dans sa politique Climat de 2015, Danone a annoncé son objectif d'atteindre la neutralité carbone sur l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici 2050. Afin d'y parvenir, l'Entreprise a développé la stratégie suivante :

- réduction des émissions ;
- transformation des pratiques agricoles ;
- élimination de la déforestation de sa chaîne d'approvisionnement d'ici 2020 ;
- augmentation de la séquestration de carbone dans le sol ;
- compensation des émissions qui subsistent.

Réduction des émissions

Danone a aligné sa trajectoire de réduction des émissions de carbone sur l'objectif mondial de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (UNFCCC) qui vise à maintenir le réchauffement climatique en dessous de 2° C. En 2017, les objectifs de réduction des émissions de Danone ont été approuvés par l'initiative Science-Based Targets :

- réduire les émissions de Danone de 50 % en intensité (exprimée en gramme de carbone équivalent par kilo de produit fini vendu) sur son périmètre de responsabilité élargi (scopes 1, 2 et 3) entre 2015 et 2030 ;
- et réduire les émissions de Danone de 30 % en valeur absolue (exprimée en tonne de carbone équivalent) sur les scopes 1 et 2 entre 2015 et 2030, tel que défini par le GHG Protocol.

Enfin, en décembre 2017, Danone s'est engagé dans la transition vers une électricité d'origine 100 % renouvelable d'ici 2030, avec une étape intermédiaire de 50 % d'ici 2020 et a rejoint l'initiative RE100.

Transformation des pratiques agricoles

Danone a renforcé ses engagements en participant notamment à l'initiative 4/1000 pour l'agriculture régénératrice, faisant de l'agriculture un axe prioritaire de sa stratégie bas carbone (voir paragraphe *Agriculture régénératrice et biologique*).

Élimination de la déforestation de la chaîne d'approvisionnement d'ici 2020

Politique Empreinte Forêts

Danone s'est engagé à travers sa Politique Empreinte Forêts dans une stratégie d'élimination de la déforestation sur sa chaîne d'approvisionnement à l'horizon 2020 et dans des programmes de reboisement et de restauration des écosystèmes naturels notamment à travers les actions du fonds Carbone Livelihoods (voir *Rapport Annuel Intégré 2018*).

La priorité est donnée à six grandes matières : huile de palme, soja pour l'alimentation animale, emballages papier et carton, bois énergie, canne à sucre et matières premières bio-sourcées pour emballages.

Les politiques spécifiques à l'huile de palme, au soja et aux emballages papier et carton détaillées ci-après ont été évaluées par le Global Canopy Program.

Politique Huile de palme

En 2015, Danone s'est engagé 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 population 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.

En 2018, Danone a utilisé 71 443 tonnes d'huile de palme contre 39 000 en 2017, hausse qui s'explique principalement par la récente acquisition de WhiteWave. Danone utilise de l'huile de palme dans certains produits finaux, surtout dans le Métier Nutrition Infantile et dans certains produits du Métier 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). Suite à l'acquisition de WhiteWave, Danone veille à conformer ses approvisionnements supplémentaires à sa politique huile de palme. En 2018, 58 % de l'huile de palme achetée par l'Entreprise est certifiée "RSPO segregated", 96 % hors les produits issus du portefeuille WhiteWave.

Politique Soja

Danone s'est engagé à contribuer au développement d'une filière de soja plus responsable, avec les principaux acteurs concernés, à travers 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 ;
- promouvoir les approvisionnements en soja de pays exempts de risques de déforestation ;
- assurer la traçabilité depuis des régions sans risques de déforestation notamment par des normes de certification comme ProTerra ou RTRS ;
- contribuer à conduire le changement à l'échelle mondiale et sur le long terme en participant à des alliances internationales.

La consommation de soja par Danone est détaillée dans le paragraphe 5.5 *Approvisionnements responsables hors lait*.

En 2018, 69 % des entités de Danone ont défini avec les équipes achats locales ou centrales un plan d'action visant à éliminer la déforestation liée à la culture du soja d'ici 2020, en application de la Politique Soja de l'Entreprise (voir *Périmètre Danone Way*, Note méthodologique). Par exemple, Danone a signé fin 2017 le Cerrado Manifesto : toutes les entreprises signataires se sont engagées à enrayer la déforestation du Cerrado, région de savane principalement située au Brésil, due en grande part à la culture du soja.

Politique Emballages Papier et Carton

Danone a élaboré sa politique spécifique aux emballages papier et carton avec plusieurs ONG référentes (notamment Rainforest Alliance) en visant trois objectifs :

- réduire activement le poids des emballages papier et carton de chaque produit ;
- utiliser en priorité des fibres recyclées ;
- privilégier, lorsque cela est possible, les fibres vierges certifiées FSC.

Augmentation de la séquestration de carbone dans le sol
Au-delà de la réduction des émissions de carbone, l'agriculture peut aussi aider à réduire le taux de carbone dans l'atmosphère en le séquestrant dans le sol. En adoptant des pratiques d'agriculture régénératrice, les producteurs partenaires réduisent leurs émissions agricoles, améliorent la santé des sols et donc la séquestration du carbone dans le sol (voir paragraphe *Agriculture régénératrice et biologique*).

Compensation des émissions
Danone s'engage à la fois à compenser les émissions de carbone qui subsistent et à améliorer la qualité de vie des communautés les plus vulnérables à travers le monde, en restaurant les écosystèmes qui assurent leur subsistance.

En 2013, Danone a décidé de compenser les émissions de la marque *evian* grâce aux crédits carbone distribués par le fonds Carbone Livelihoods. L'objectif est d'atteindre la neutralité carbone de la totalité des émissions liées à la commercialisation des produits de la marque à partir de 2020. En 2017, Danone a compensé les émissions des produits de la marque *evian* commercialisés au Canada et aux États-Unis. La marque *evian* est donc neutre en carbone en Amérique du Nord (voir *Rapport Annuel Intégré 2018*).

Résultats

Reconnaissance externe
Danone a été classé dans la liste "A" par CDP dans le cadre du programme Climate Change, pour sa stratégie, ses engagements, sa performance et sa gouvernance en matière de changement climatique. L'Entreprise a également été reconnue par le CDP comme leader mondial pour sa stratégie et ses actions d'engagements avec ses fournisseurs dans toute sa chaîne d'approvisionnement, pour lutter contre le changement climatique. Danone se voit ainsi attribuer une position au CDP Supplier Engagement Board.

En parallèle, l'Entreprise a introduit un nouveau critère de performance environnementale dans l'attribution à ses cadres dirigeants d'actions sous condition de performance basé sur les niveaux attribués à Danone par CDP au titre de son programme Climate Change (voir paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme et pluriannuelle*).

Mesure des émissions de gaz à effet de serre
Danone mesure les émissions de gaz à effet de serre sur son périmètre de responsabilité élargi, selon les trois catégories d'émissions définies par le GHG Protocol du WRI (World Resources Institute) : scopes 1, 2 et 3 (voir Note méthodologique). La principale évolution de l'année 2018 est l'intégration de WhiteWave ayant un impact sur la performance globale.

Émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1 et 2
Danone intègre, dans la mesure des scopes 1 et 2, toutes les sources d'émissions des activités sous le contrôle opérationnel de ses sites industriels, de ses entrepôts et des flottes de véhicules.

Danone a fixé les objectifs de réduction de ses émissions scope 1 et 2 selon la méthode basée "sur le marché" du GHG Protocol (voir Note méthodologique), afin de prendre en compte l'impact de la part d'électricité renouvelable utilisée.

Selon cette méthode, les émissions en tonnes équivalent CO_2 des scopes 1 et 2 ont diminué de 1,9 % entre 2017 et 2018 malgré l'intégration des activités de WhiteWave. Cela est principalement dû à l'achat d'électricité issue de sources renouvelables et à l'amélioration de l'efficacité énergétique. À périmètre comparable, les émissions totales en tonnes équivalent CO_2 scopes 1 et 2 ont diminué de 12,2 % par rapport à 2017 et de 20,3 % par rapport à 2015.

Émissions scope 1 et 2, basé sur la localisation (en ktonnes CO_2) [a]	2017	2018
Scope 1	644	753
Scope 2	937	960
Total Scopes 1 & 2	**1 581**	**1 713**

(a) *Périmètre Environnement Gaz à Effet de Serre*, Note méthodologique.

Émissions scope 1 et 2, basé sur le marché (en ktonnes CO_2) [a]	2017	2018
Scope 1	644	753
Scope 2	817	679
Total Scopes 1 & 2	1 460	**1 432**
Réduction en absolu des émissions scope 1 et 2 basé sur le marché depuis 2015	**9,7 %**	**20,3 %**

(a) *Périmètre Environnement Gaz à Effet de Serre*, Note méthodologique.

Émissions de gaz à effet de serre sur le scope 3 : méthode d'analyse du cycle de vie des produits finis

Les émissions indirectes de gaz à effet de serre (scope 3) sont principalement calculées selon l'approche de l'analyse du cycle de vie des produits finis en prenant en compte des émissions à chaque étape de la chaîne de valeur : achats de matières premières (y compris amont agricole), emballages, production, transport et distribution, stockage, utilisation et fin de vie des produits (voir *Note méthodologique*).

(en ktonnes CO_2 eq)	**2017**	2018
Achats de produits et de services	15 454	19 055
Transport et distribution des marchandises amont	475	629
Transport et distribution des marchandises aval	1 158	1 886
Utilisation des produits vendus	1 558	1 577
Traitement de fin de vie des produits vendus	993	1 004
Émissions liées à l'énergie amont	331	330
Déchets générés dans les opérations	185	405
Total Scope 3	20 154	24 886

Émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1, 2 et 3

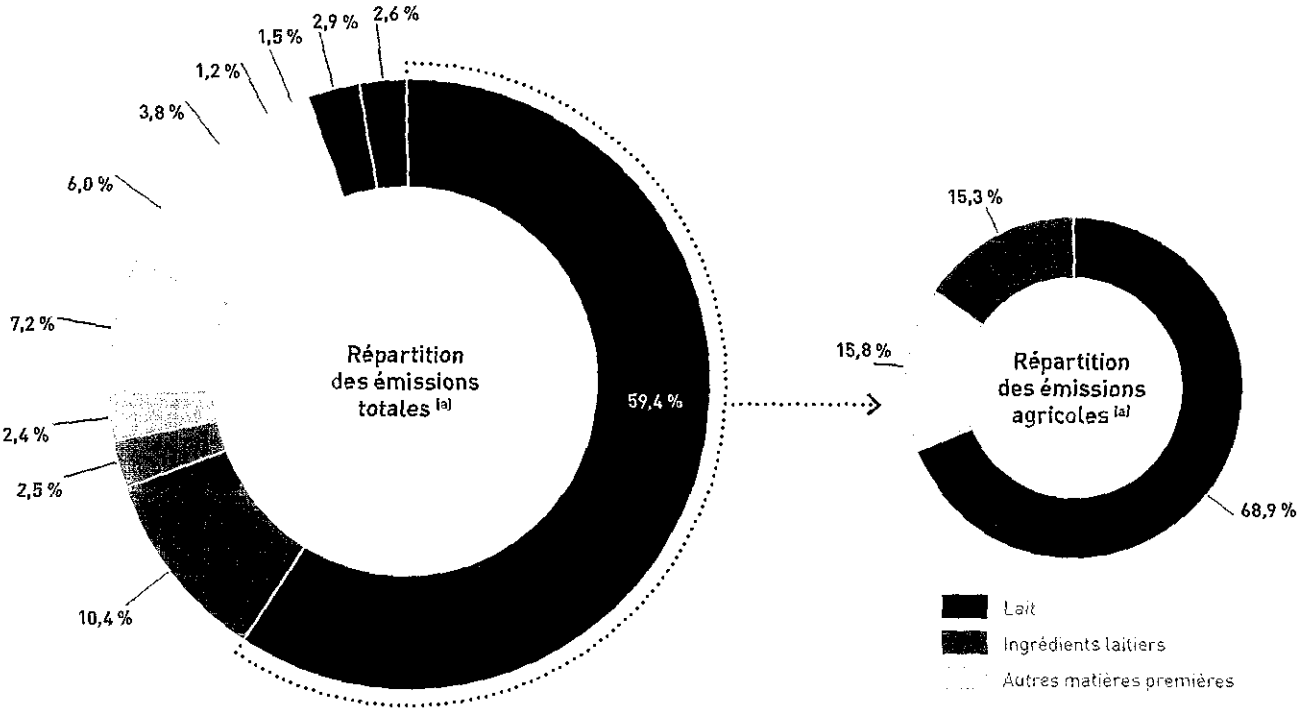
(en ktonnes CO_2 eq) [a]	**2017**	2018
Scope 1	644	753
Scope 2 [b]	817	679
Scope 3	20 154	24 886
Total Scopes 1, 2 et 3	21 614	26 318
Ratio des émissions totales scope 1,2,3		
Grammes de CO_2 eq/kg de produits vendus	**623,3**	**711,0**
Réduction de l'intensité sur le périmètre de responsabilité élargi	**10,5 %**	**15,6 %**

(a) *Périmètre Gaz à Effet de Serre*, Note Méthodologique.
(b) basé sur le marché.

Les émissions totales de Danone en 2018 sur son périmètre de responsabilité élargi scopes 1, 2 et 3 s'élèvent à 26,3 millions de tonnes équivalent CO_2 contre 21,6 en 2017 principalement suite à l'intégration des activités de WhiteWave.

Le ratio des émissions totales de Danone sur son périmètre de responsabilité élargi scopes 1, 2 et 3 a augmenté de 14,1 % entre 2017 et 2018 principalement suite à l'intégration des activités de WhiteWave. À périmètre et méthodologie comparables, ce ratio a diminué de 5,8 % par rapport à 2017 et de 15,6 % par rapport à 2015, principalement grâce à l'augmentation des achats d'électricité issue de sources renouvelables, l'optimisation de la logistique, l'augmentation de l'utilisation de matériaux recyclables pour les emballages, etc.

Avec 94,5 % 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 (2,9 %) et du scope 2 (2,6 %).



(a) *Périmètre Gaz à Effet de Serre (voir Note méthodologique)*

Efficacité énergétique et énergies renouvelables

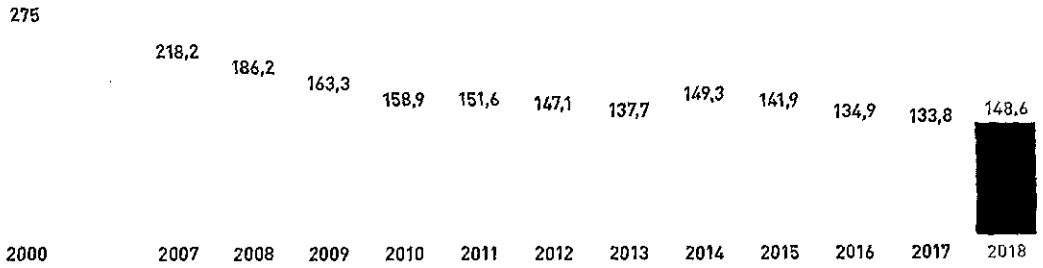
Par rapport à 2017, Danone a augmenté son ratio de consommation d'énergie de 11 % en 2018 principalement suite à l'intégration des activités de WhiteWave. À périmètre comparable, ce ratio a baissé de 3,1 % entre 2017 et 2018.

Cette baisse résulte d'une part des actions menées pour réduire et optimiser la consommation énergétique, notamment dans les filiales du Métier Eaux (-1,3 %) et d'autre part 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) avec un effet favorable de -1,8 %.

	Exercice clos le 31 décembre	
(en MWh)	**2017**	**2018**
Énergie thermique [a]	2 714 842	3 395 125
Énergie électrique [a]	2 013 185	2 181 458
Total	**4 728 026**	**5 576 583**
Intensité de la consommation d'énergie *(en KWh/tonne de produits)*	133,8	148,6
Réduction totale de l'intensité d'énergie depuis 2000 (en KWh/tonne de produits)	**51 %**	**46 %**

(a) *Périmètre Environnement Sites de Production, Note Méthodologique.*

Intensité de la consommation d'énergie totale dans les sites de production
(en KWh/tonne de produit)



Fin 2018, la consommation d'énergie totale sur les sites de production a reculé de 46 % par rapport à l'année 2000 contre 51 % en 2017, due principalement à l'intégration des activités de WhiteWave. À périmètre comparable la réduction est de 53 %.

Mesures pour améliorer l'efficacité énergétique
Pour améliorer son efficacité énergétique, Danone a actionné deux leviers principaux :

- l'optimisation de la production d'énergie sur les sites ;
- l'optimisation de l'utilisation des énergies.

Depuis 2016, le partage de bonnes pratiques entre les sites de production de Danone a renforcé cette dynamique.

Recours aux énergies renouvelables

Exercice clos le 31 décembre

	2017	2018
Sites de production achetant de l'électricité de source 100 % renouvelable	24	40
Pourcentage d'électricité renouvelable [a]	18,2 %	34,2 %
Pourcentage d'énergie renouvelable [a]	11,3 %	16,2 %

(a) *Périmètre Environnement Sites de Production*, Note Méthodologique.

Dans le cadre de l'initiative RE100, en 2018, 40 sites industriels ont acheté de l'électricité provenant de sources 100 % renouvelables (énergie éolienne, énergie hydraulique, etc.), ce qui représente au total 34 % des achats d'électricité de Danone en 2018 contre 18 % en 2017.

Par ailleurs, Danone expérimente à l'échelon local des projets de production et d'utilisation d'énergies thermiques d'origine renouvelable. Ainsi, certains sites ont adopté des innovations énergétiques telles que des chaudières à bois, des digesteurs de méthanisation ou du bio fuel.

En 2018, la consommation totale d'énergie d'origine renouvelable représente 16 % de l'énergie totale consommée par Danone contre 11 % en 2017.

Opportunités
Danone assure une veille continue des innovations technologiques afin d'améliorer son efficacité énergétique et optimiser ses coûts opérationnels. Cette veille des processus de production et de distribution plus efficaces et durables permet à l'Entreprise de réaliser des progrès en phase avec ses ambitions de réduction des coûts énergétiques.

Par ailleurs, Danone est conscient que sa stratégie en matière de changement climatique suscite de plus en plus l'intérêt de ses consommateurs et met en œuvre des actions en ligne avec ses nouveaux modes de consommation. Avec l'acquisition de WhiteWave, Danone a adapté son portefeuille, en intégrant des produits et des boissons d'origine végétale dont l'empreinte carbone est plus faible. Cette acquisition reflète l'intégration dans les activités de Danone, des enjeux liés au changement climatique, en cohérence avec la stratégie climat de l'Entreprise.

ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Emballages

Définition
Danone souhaite accélérer la transition vers l'économie circulaire, assumer sa responsabilité d'entreprise et collaborer avec d'autres acteurs pour changer de paradigme et trouver des solutions qui permettront d'enrayer le problème de la pollution des emballages. Par ailleurs, Danone reconnaît l'importance accrue portée aux emballages, à la pollution marine et aux déchets en plastique par les consommateurs, la société civile et les ONG et s'engage dans une approche d'économie circulaire à l'échelle mondiale.

Politiques

Politique Emballages
En 2018, Danone a publié sa nouvelle Politique Emballages, qui met en avant les progrès accomplis par l'Entreprise ainsi que de nouveaux engagements visant à garantir la circularité des emballages et à accélérer la transition vers une économie circulaire à l'échelle mondiale.

Cette politique repose sur trois piliers :

PILIERS	DANONE S'ENGAGE À :
Des emballages conçus pour la circularité	• concevoir tous les emballages pour qu'ils soient 100 % recyclables, réutilisables ou compostables d'ici 2025 ; • optimiser les matériaux utilisés et limiter les déchets ; • développer des alternatives aux emballages plastique ou aux emballages à usage unique sur tous les principaux marchés du Métier Eaux d'ici 2025 ; • développer de façon ciblée des emballages réutilisables ainsi que des modèles innovants de distribution et de consommation, et agir pour éliminer les emballages plastiques non recyclables ou superflus ; • réinventer la consommation domestique et développer des conteneurs réutilisables ou des systèmes d'approvisionnement en eau innovants.
Des emballages réutilisés, recyclés ou compostés dans la pratique	• soutenir le développement de filières efficaces et inclusives qui augmentent la collecte et le recyclage ; • atteindre voire dépasser les objectifs de collecte définis par les autorités, comme celui visant un taux minimum de 90 % de collecte des bouteilles en plastique attendu à l'horizon 2025 dans l'Union Européenne ; • investir dans les initiatives privées qui renforcent les infrastructures circulaires, en particulier dans les pays où les réseaux formels sont absents ou en développement, ou dans lesquels le risque de déversement vers les écosystèmes naturels est élevé.
Préserver les ressources naturelles	• préserver les ressources naturelles en transformant les déchets en ressources réutilisables pour la filière, en réintégrant des matériaux recyclés dans ses propres emballages et en développant l'usage de matériaux renouvelables ; • atteindre 50 % de PET recyclé dans ses bouteilles d'eau et autres boissons d'ici 2025.

Dans chacun des Métiers de Danone, des feuilles de route spécifiques ont été définies pour la mise en œuvre des engagements de l'Entreprise en matière d'emballages.

Partenariats

En 2017, Danone a renforcé son engagement en faveur d'une économie circulaire par un partenariat global de trois ans avec la Fondation Ellen MacArthur.

Par ailleurs, Danone a également rejoint une coalition formée par la Fondation Ellen MacArthur en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) aux côtés d'autres entreprises, d'ONG et de gouvernements, visant à lutter contre le problème des déchets plastiques et la pollution. Ainsi, l'Entreprise a signé cet engagement en octobre 2018 avec plus de 250 organisations représentant 20 % de tous les emballages plastique produits dans le monde.

Plans d'actions et résultats

Des emballages conçus pour la circularité

Aujourd'hui, plus de la moitié des volumes d'eau de Danone sont livrés dans des emballages réutilisables. Ce modèle est particulièrement développé en Indonésie, en Turquie et au Mexique, où l'eau est vendue dans des bonbonnes en plastique réutilisables. En France, certains restaurants utilisent un modèle réutilisable pour certaines bouteilles en verre.

En 2018, 69 % des entités ont identifié les enjeux de recyclabilité du portefeuille d'emballages existants et les ont utilisés pour tout nouveau lancement d'emballage en s'appuyant sur les directives de conception pour la recyclabilité de l'Entreprise (voir *Périmètre Danone Way*, Note méthodologique).

Certaines filiales ont déjà initié des projets pour éliminer les emballages non recyclables : *evian* a mis à l'essai une innovation visant à éliminer le film rétractable non recyclable des emballages à l'aide de poignées et d'adhésifs spécifiques.

Des emballages réutilisés, recyclés ou compostés dans la pratique

Danone soutient les filières publiques de collecte et de recyclage les plus efficaces, y compris les systèmes faisant appel à la responsabilité élargie des producteurs et les systèmes de consigne, ceci en tenant compte du contexte local. Ainsi, Danone collabore avec les autorités publiques et des partenaires privés pour optimiser les filières fondées sur le concept de Responsabilité Élargie du Producteur (REP) ou les modèles de consigne. En France par exemple, l'Entreprise a été la première à lancer le concept de la REP en créant Éco-Emballages (aujourd'hui CITEO). En Indonésie, AQUA, la filiale Eaux de Danone, s'est engagée à récupérer plus de plastiques qu'elle n'en utilise, notamment en collectant des déchets marins.

Danone assure un suivi des déchets et de leur valorisation. 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 en organisant le tri des déchets sur site et en formant le personnel. À cet effet, ces sites contractent avec des sous-traitants capables de valoriser les différents types de déchets générés. Ils échangent des bonnes pratiques afin d'atteindre plus rapidement leurs objectifs de gestion des déchets.

En 2018, 87 % des emballages de Danone sont recyclables, réutilisables ou compostables.

	Exercice clos le 31 décembre	
	2017	2018
Gestion des déchets sur les sites industriels [a]		
Quantité totale de déchets générés (en milliers de tonnes)	397	499
Quantité totale de déchets valorisés (en milliers de tonnes)	331	412
Proportion de déchets valorisés (en %)	83,3 %	82,5 %
Ratio quantité totale de déchets par tonne de produits (en kg/ tonne)	11,2	13,3

(a) *Périmètre Environnement Sites de Production*, Note Méthodologique.

Le ratio des déchets générés par tonne de produits a augmenté de 18 % entre 2017 et 2018 principalement suite à l'intégration des activités de WhiteWave. À périmètre comparable le ratio a baissé de 4,6 % grâce à la baisse des pertes de matières et de produits finis sur les sites de production des Métiers Produits laitiers et d'origine végétale et Nutrition Infantile.

En 2018, le taux de valorisation des déchets industriels passe de 83,3 % à 82,5 % (voir *Périmètre Environnement Sites de production*, Note méthodologique).

Le taux de valorisation des déchets d'emballages sur les sites industriels s'élève à 97 % contre 91 % en 2017 avec un objectif d'atteindre 100 % à l'horizon 2025.

En 2018, 72 % des entités ont mis en place une évaluation des systèmes de recyclage (collecte, tri, recyclage) et ont identifié les principaux acteurs à mobiliser pour améliorer le recyclage et/ou la réglementation (voir *Périmètre Danone Way*, Note méthodologique).

Dans les pays où les systèmes de recyclage sont encore informels, l'Entreprise collabore avec les communautés et les gouvernements locaux (comme la Banque Interaméricaine de Développement), pour améliorer les filières de collecte des déchets, et soutenir des infrastructures de recyclage.

Danone et le Fonds Danone pour l'Écosystème ont soutenu dans des initiatives de recyclage inclusif dans 7 pays, veillant à développer un cadre de travail sécurisé, une rémunération décente ainsi qu'une protection sociale convenable pour les chiffonniers (ceux qui collectent les déchets). Depuis 2014 ces projets ont permis à l'Entreprise de soutenir et développer les compétences de près de 6 000 personnes, et permettent de recycler en 2018 plus de 46 000 tonnes de déchets (voir *Rapport Annuel Intégré 2018*).

Préserver les ressources naturelles

En 2018, Danone utilise dans ses bouteilles d'eau et autres boissons près de 17 % de PET recyclé contre 14 % en 2017 dans les pays où les normes et règlementations locales le permettent.

evian a été la première marque d'eau minérale naturelle en France à inclure dans ses bouteilles du plastique recyclé (rPET) fabriqué à partir de déchets triés et recyclés. Aujourd'hui, toutes les bouteilles *evian* contiennent en moyenne 28 % de rPET sur toute la gamme. D'ici 2025, *evian* s'est engagé à fabriquer toutes ses bouteilles en PET entièrement à base de plastique recyclé (voir *Rapport Annuel Intégré 2018*).

En 2018, lors de la conférence Our Ocean à Bali, AQUA, la filiale Eaux indonésienne de Danone a dévoilé la première référence d'eau en bouteille fabriquée avec 100 % de rPET. La marque prévoit de concentrer ses efforts sur l'augmentation de la quantité de plastique recyclé qu'elle utilise dans ses bouteilles et de les proposer à ses consommateurs. En parallèle, Danone a lancé une autre bouteille composée à 100 % de PET recyclé pour la marque d'eau minérale naturelle *Lanjaron Red* en Espagne.

Opportunités

Les consommateurs sont des acteurs indispensables à la création de l'économie circulaire des emballages par leur acte de tri des déchets. Les marques jouent un rôle fondamental pour impliquer les consommateurs et soutenir la recherche et l'innovation. C'est pourquoi l'Entreprise continue à former de nouvelles alliances pour trouver des solutions innovantes pour gérer les déchets plastiques.

Par exemple, *evian* participe à une mission de recherche en partenariat avec The Ocean Cleanup, start-up néerlandaise à but non-lucratif qui développe des solutions innovantes et à fort potentiel pour participer à l'élimination du plastique dans les océans.

En parallèle, Danone développe l'utilisation de matériaux bio-sourcés renouvelables en s'associant à Nestlé, PepsiCo et Origin Materials afin de proposer à l'échelle commerciale la première bouteille fabriquée à partir de 100 % de PET bio-sourcé, d'ici 2025.

Ainsi, en prenant en compte les enjeux liés au plastique, Danone offre un avantage compétitif aux marques qui déploient des modèles novateurs en matière d'emballages.

Lutte contre le gaspillage alimentaire

Définition

La lutte contre le gaspillage alimentaire est un enjeu matériel pour Danone qui veille à réduire le gaspillage au niveau de sa chaîne d'approvisionnement et de ses opérations, notamment à travers la revalorisation des déchets alimentaires. En effet, 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).

Politiques

Dans le cadre de la résolution contre le gaspillage alimentaire adoptée par le Consumer Goods Forum en 2015, Danone s'est engagé à réduire de 50 % d'ici 2025, par rapport à 2016, ses déchets alimentaires non valorisés (c'est-à-dire enfouis, incinérés sans récupération d'énergie ou rejetés avec les effluents).

Plans d'actions

Sur ses sites de production et dans 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.

Depuis 2013, le Métier Produits laitiers et d'origine végétale met en œuvre le programme de lutte contre le gaspillage alimentaire Zero Waste qui vise à :

- éliminer les déchets en optimisant les processus de production et de distribution ;
- accroître les volumes de donations aux banques alimentaires et aux canaux de ventes alternatifs à vocation sociale.

Ce programme a également vocation à améliorer la gamme de produits du Métier.

Résultats

	Exercice clos le 31 décembre	
	2017	**2018**
Gestion des déchets alimentaires sur les sites industriels [a][b]		
Quantité totale de déchets alimentaires générés (en milliers de tonnes)	260	331
Ratio quantité totale de déchets alimentaires par tonne de produits (en kg/ tonne)	36,2	37,7
Quantité totale de déchets alimentaires valorisés (en milliers de tonnes)	217	283
Ratio quantité totale de déchets alimentaires valorisés par tonne de produits (en kg/ tonne)	38,0	32,3
Proportion de déchets valorisés	83,7 %	85,5 %

(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 augmenté de 4,2 % entre 2017 et 2018 principalement suite à l'intégration des activités de WhiteWave. À périmètre comparable le ratio a baissé de 5,3 % grâce à la baisse des pertes de matières et de produits finis sur les sites de production des Métiers Produits laitiers et d'origine végétale et Nutrition Infantile. Le taux de valorisation a augmenté, passant de 83,7 % à 85,5 %.

Résultats Danone Way

En 2018, 76 % des entités ou des points d'approvisionnement ont mis en place un programme de réduction du gaspillage alimentaire pour les déchets industriels et/ou les produits finis (voir *Périmètre Danone Way*, Note méthodologique).

En 2018, 74 % des entités ou des points d'approvisionnement ont mis en œuvre au moins une action concrète pour améliorer le taux de valorisation des déchets alimentaires (voir *Périmètre Danone Way*, Note méthodologique).

Opportunités

Danone met en œuvre une approche globale de la réduction du gaspillage alimentaire. Ainsi, l'Entreprise saisit l'opportunité pour engager des partenaires tels que les distributeurs, les consommateurs et les organisations caritatives.

Pour préserver les produits frais et éviter les déchets, Danone collabore avec les distributeurs pour optimiser le transit, les systèmes d'emballages en magasin et le réassortiment des produits, ainsi que pour prévoir la demande, y compris pour les promotions et la gestion des stocks.

Pour soutenir les communautés vulnérables, Danone a également développé des programmes structurés de dons de produits alimentaires, notamment des accords avec des organisations caritatives spécialisées telles que les banques alimentaires. Par exemple, la filiale du Métier Produits laitiers et d'origine végétale de Danone en France s'est associée à la Fédération française des banques alimentaires afin d'optimiser la sécurité et la traçabilité de la distribution pour les consommateurs dans le besoin.

GESTION DE L'EAU

Définition

Danone s'engage à préserver et à restaurer les écosystèmes liés à l'eau en respectant le cycle naturel de l'eau. L'Entreprise reconnaît les risques physiques, financiers et organisationnels qui peuvent découler d'une pénurie d'eau dans ses activités et s'engage à protéger cette ressource. L'accent est mis sur les zones à risque et sur le soutien à des solutions adaptées au contexte local.

Politiques

Dans la mise en œuvre de sa stratégie relative à l'eau, Danone est attentif aux cadres scientifiques internationaux, aux cadres réglementaires nationaux et locaux et aux attentes des parties prenantes. C'est dans ce cadre que Danone développe localement des alliances stratégiques avec les secteurs privé et public qui permettent de répondre aux besoins spécifiques des territoires.

En 2018, Danone a structuré son organisation avec une équipe dédiée Water Cycle en charge de la stratégie et de la mise en œuvre du plan d'action sur les quatre priorités de Danone :

- les écosystèmes et les ressources en eau ;
- l'eau dans l'agriculture ;
- l'eau dans les opérations ;
- l'accès à l'eau potable, à l'assainissement et à l'hygiène.

Danone a établi une politique spécifique de protection des eaux souterraines avec l'objectif de pérenniser les ressources et de protéger et valoriser les écosystèmes aquatiques dans les zones où l'Entreprise opère.

Pour répondre à ces enjeux, un processus d'évaluation globale et systématique des risques hydriques en deux phases a été développé,

basé sur des outils externes internationalement reconnus. La première phase utilise l'Aqueduct Water Risk Atlas du World Resources Institute pour identifier les zones géographiques à risque et anticiper les évolutions à moyen terme. La seconde phase s'appuie sur le Water Risk Filter (WRF) développé par WWF, pour identifier les risques hydriques au niveau des sites opérationnels.

Ces deux outils fournissent des indicateurs regroupés selon trois catégories de risques :

- les risques physiques liés à la quantité et à la qualité ;
- les risques règlementaires ;
- les risques réputationnels.

En s'appuyant sur ces deux outils, Danone a obtenu une cartographie des risques hydriques et identifié les sites présentant des risques potentiels majeurs. Pour ces derniers, l'Entreprise a renforcé son processus de gestion et d'atténuation des risques liés à l'eau, variables selon le contexte local, en déployant un troisième outil : le GEMI Local Water Tool. Celui-ci permet une évaluation détaillée des sites identifiés comme les plus à risque et de développer des plans d'actions adaptés.

Plans d'actions et résultats

Les écosystèmes et les ressources en eau

Les filiales de Danone ont pour objectif de comprendre au mieux les enjeux des bassins versants en utilisant l'outil interne de gestion des ressources en eau SPRING (Sustainable Protection and Resources managING), développé avec la Convention de Ramsar et l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature. Cet outil, qui couvre la gestion physique, règlementaire et communautaire des aquifères et de leur bassin, est déployé sur 100 % des sites du Métier Eaux. Sur la base de ces évaluations, un niveau d'excellence a été attribué à chaque site et des plans d'amélioration ont été établis.

En parallèle, l'analyse des risques permet d'affiner le diagnostic et de mettre en place des plans d'actions répondant aux problématiques du territoire. Pour ce faire, Danone favorise l'action collective et des partenariats avec des entités publiques ou privées. Par exemple, l'Entreprise 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.

L'eau dans l'agriculture

L'agriculture constitue la plus grande partie de l'empreinte eau de Danone. Cela implique de mettre en place des pratiques agricoles adaptées à la conservation de la qualité de l'eau et l'optimisation de son utilisation. Ainsi, Danone collabore avec l'ensemble de ses exploitations agricoles afin de les aider à élaborer des modèles agricoles résilients qui respectent les écosystèmes naturels et préservent le cycle de l'eau.

Évaluation des risques liés à l'eau

En 2018, Danone a accéléré sa stratégie d'identification des risques liés à l'eau et étendu son évaluation à sa chaîne de valeur en utilisant l'Aqueduct Water Risk Atlas du World Resources Institute.

Fixant les priorités selon l'importance de son empreinte eau, Danone a commencé son évaluation par la filière d'approvisionnement en lait liquide frais. Cette analyse couvre plus de 20 pays, implique plus de 8 000 centres de collecte et fermiers et s'appuie sur les projections de l'évolution du stress hydrique à l'horizon 2030. Ce travail exhaustif a permis à Danone de dresser une cartographie détaillée des fournisseurs de lait et des fermes affrontant des enjeux de disponibilité de la ressource.

Afin d'affiner les résultats, l'étude a également intégré le mode d'alimentation des animaux (pâture, fourrage, ensilage local et importé) en vue d'identifier les leviers d'actions disponibles pour réduire l'empreinte eau. Sur la base de ce constat, l'Entreprise a défini les zones prioritaires et mobilise ses équipes pour bâtir des plans d'action spécifiques.

À titre d'exemple, Danone a mis en place en Afrique du Nord (Algérie, Égypte, Maroc), le programme Feed the Cows qui repose, notamment, sur la sélection d'une culture adaptée au climat local pour renforcer l'indépendance fourragère des fermiers et améliorer l'abreuvage du bétail. Cette initiative s'appuie également sur les plateformes d'innovation sociale de l'Entreprise.

Pour les autres ingrédients, tels que les fruits et les légumes, Danone a également mis en place différentes initiatives. L'une d'elles porte sur la production d'amandes en Espagne, en partenariat avec l'ONG WWF. Porté par la filiale de produits végétaux de Danone en Europe, Alpro, ce projet contribue à développer une méthodologie de gestion de l'allocation en eau dans les bassins versants afin d'assurer une répartition juste et durable entre tous les acteurs.

L'eau dans les opérations

Sur le plan opérationnel, la priorité est de gérer les risques liés à la qualité et à la quantité au niveau des prélèvements et de s'assurer que toutes les eaux usées rejetées dans la nature sont épurées, sans impact sur les écosystèmes naturels. Danone contrôle de manière systématique les usages et la qualité de l'eau dans ses propres activités, dans l'optique d'atteindre les deux principaux objectifs suivants d'ici 2020 :

- réduire de 60 % la consommation en eau dans les processus industriels de ses sites de production par rapport à l'année 2000 (année de référence). Pour atteindre cet objectif, Danone a entrepris de mettre en place une stratégie dite des 4R : Réduire, Réutiliser, Recycler, Revaloriser ;
- atteindre 100 % de conformité aux Danone Clean Water Standards, (normes de Danone pour l'eau épurée basées sur les standards de l'IFC) sur l'ensemble des sites qui déchargent des eaux usées directement dans des milieux naturels.

Cela se traduit par un suivi mensuel, par les Métiers, de leur niveau de rejet et par la mise en conformité des installations.

Moyens et programmes de réduction d'eau dans les activités industrielles

Les sites de production de Danone mesurent la quantité d'eau consommée pour tous les usages (production, nettoyage, etc.) ainsi que sa qualité, et ce afin d'assurer un suivi de leur performance en vue d'atteindre leurs objectifs annuels.

- Depuis 2017, le Métier Produits laitiers et d'origine végétale anime le programme Aquathon consacré à l'eau, dont l'objectif est de cartographier l'utilisation de l'eau dans les opérations, d'identifier les meilleures solutions de réutilisation ou de recyclage et de définir des feuilles de route qui permettent d'atteindre les objectifs fixés. Danone s'est également associé à Veolia afin d'élaborer un programme d'audit à court terme pour tous les sites de production. Ce programme intègre les aspects techniques et managériaux de la gestion de l'eau et propose un mécanisme d'alerte des non conformités majeures ainsi qu'un plan d'actions.
- En 2018, le Métier Produits laitiers et d'origine végétale a également lancé le programme Triple Zéro, dont l'objectif est de mettre en place des innovations permettant de réduire la consommation d'eau et d'énergie. Sur le terrain, cela s'est traduit notamment par la construction d'une unité de traitement et de réutilisation d'eau usée sur le site de Rotselaar en Belgique pour alimenter les utilités (chaudières, tours aéroréfrigérantes, etc.). Cette unité va réduire la consommation en eau de 50 % dans une zone à forte contrainte hydrique.

- En 2018, le Métier Eaux a mis en place le programme Blue Ops sur huit sites pilotes, pour inscrire la durabilité au cœur des activités d'embouteillage. À titre d'exemple, le site d'Hidalgo au Mexique valorise ses eaux épurées en alimentant le cimentier CEMEX, ce qui réduit l'impact sur la ressource. Au sein du Métier Eaux, l'outil WaterWatcher permet de surveiller l'utilisation de l'eau sur les sites d'embouteillage et aide à identifier les axes d'amélioration. Cet outil a été déployé sur tous les sites du Métier.

Processus d'évaluation des risques hydriques au niveau des opérations

En 2018, Danone a déployé le processus d'évaluation des risques hydriques de manière systématique en l'intégrant au processus d'audit environnemental GREEN qui s'adresse à l'ensemble des entités de production de l'Entreprise.

En 2018, 9 % des sites de production sont localisés dans des zones à risque élevé ou extrême selon l'outil Aqueduct Water Risk Atlas (risque global : physique, réglementaire et de réputation).

Par ailleurs, en 2018, 64 % des sites de Danone ont été audités sur leur risque eau selon l'outil Water Risk Filter. Il en ressort que 14 % des sites de production présentent un risque important pour l'Entreprise (voir *Périmètre des Indicateurs environnementaux*, Note méthodologique).

Résultats

Quantité d'eau utilisée dans les activités industrielles

	Exercice clos le 31 décembre	
(en milliers de m³)	**2017**	**2018**
Eau de rivière prélevée sur le milieu environnant [a]	3 102	2 937
Eau de ville prélevée sur le milieu environnant [a]	17 011	23 395
Eau de forage prélevée sur le milieu environnant [a]	48 572	48 161
Total d'eau prélevée sur le milieu environnant [a]	**68 685**	**74 493**

(a) *Périmètre Environnement Sites de Production* (voir Note méthodologique).

	Exercice clos le 31 décembre	
	2017	**2018**
Consommation d'eau liée au processus industriel [a] (en milliers de m³)	39 113	43 311
Intensité de la consommation d'eau liée au processus industriel [a] (en m³/tonne de produit)	1,11	1,15
Réduction de l'intensité de la consommation d'eau depuis 2000	**50 %**	**48 %**

(a) *Périmètre Environnement Sites de Production* (voir Note méthodologique).

Eau totale prélevée sur le milieu environnant et protection des sources

En 2018, Danone a prélevé 74 493 milliers de m³ d'eau contre 68 685 milliers de m³ d'eau en 2017, soit une augmentation de 8,5 % en 2018 par rapport à 2017 due principalement à l'intégration des activités de WhiteWave. À périmètre comparable, l'indicateur a baissé de 2,4 % en 2018 par rapport à 2017.

Consommation d'eau liée à la composition des produits

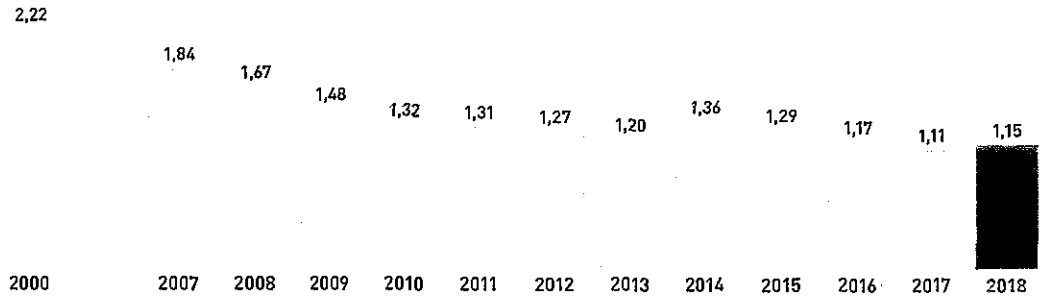
Sur les 74 493 milliers de m³ utilisés en 2018, 31 182 milliers de m³ d'eau sont entrés dans la composition des produits finis ainsi qu'à la valorisation en coproduit (0,2 % des volumes), principalement sur les sites d'embouteillage, contre 29 572 milliers en 2017. Cette quantité en 2018 par rapport à 2017 a augmenté de 5,4 %, ce qui est principalement lié à l'intégration des activités de WhiteWave.

Consommation d'eau liée au processus de production

L'eau liée au processus de production 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 74 493 milliers de m³ d'eau utilisés en 2018, 43 311 milliers de m³ d'eau ont été utilisés dans les processus de production contre 39 113 milliers en 2017, soit une augmentation de l'intensité par tonne de produit de 4,2 % en 2018 par rapport à 2017, due principalement à l'intégration des activités de WhiteWave. À périmètre comparable, cette intensité a diminué de 5,7 %.

Intensité de la consommation d'eau liée au processus industriel sur les sites de production
(en m³/tonne de produit)



L'intensité de la consommation d'eau liée au processus industriel sur les sites de production a baissé de 48 % fin 2018 par rapport à l'année 2000 contre 50 % en 2017, due principalement à l'intégration des activités de WhiteWave. À périmètre comparable la réduction est de 53 %.

Qualité des rejets des eaux usées et Demande Chimique en Oxygène (DCO)

Pour veiller à ce que les eaux usées rejetées dans la nature après traitement soient de qualité adéquate pour les écosystèmes et les consommateurs, Danone impose des règles strictes à ses sites de production. Ces règles reposent sur des normes d'assainissement (Clean Water Standards) basées sur des concentrations limites de rejets et mesurées suivant des méthodes en vigueur.

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 de production après traitement sur site ou traitement externe. Danone a défini des hypothèses pour caractériser l'efficacité d'un traitement externe (voir Note méthodologique).

	Exercice clos le 31 décembre	
	2017	2018
Rejet final de Demande Chimique en Oxygène DCO[a] (en milliers de tonnes)	6,9	6,63
Ratio DCO nette[a] (kg/tonne de produit)	0,20	0,18

(a) *Périmètre Environnement Sites de Production*, Note méthodologique.

Accès à l'eau potable, à l'assainissement et à l'hygiène

Sur leur lieu de travail, les salariés de Danone doivent avoir accès à l'eau potable, à des installations sanitaires et à des installations d'hygiène. Afin de s'assurer que tous les sites soient conformes, l'Entreprise utilise l'outil d'auto-évaluation développé par les Nations Unies et le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) pour évaluer le niveau d'approvisionnement en eau potable, d'assainissement et d'hygiène (WASH pour Water Access Sanitation & Hygiene) dans tous ses espaces de travail et pour tous ses salariés.

Opportunités

Modèle du kiosque à eau

Danone est engagé dans la co-création de projets donnant accès à l'eau potable au plus grand nombre avec les communautés locales et des ONG. De nombreux projets ont été réalisés par les marques d'eau de Danone et le fonds Danone Communities.

Danone Communities a lancé le modèle du kiosque à eau pour aider les entrepreneurs locaux à vendre de l'eau potable à prix abordable à leurs communautés (voir *Rapport Annuel Intégré 2018*).

Protection des ressources hydriques

Danone contribue à l'effort collectif au niveau local et devient parfois un catalyseur de projets, encourageant les initiatives multipartites qui visent à rééquilibrer les usages des ressources en eau dans les communautés locales.

En 2018, la Réserve naturelle de Villavicencio (Eaux, Argentine) est le premier site privé à être homologué par la Convention Ramsar. Par ailleurs, lors de la 13e édition de la Conférence des Parties contractantes à la Convention de Ramsar sur les zones humides (COP13), les 170 pays de la Convention ont décerné un trophée à Danone pour ses 20 ans de soutien et de contribution à la protection des zones humides.

AGRICULTURE RÉGÉNÉRATRICE ET BIOLOGIQUE

Définition

Pour Danone, l'agriculture est la première source d'émissions de carbone dans son périmètre de responsabilité élargi : en effet, elle représente 59 % de ses émissions totales en 2018. Convaincue que l'agriculture régénératrice fait partie des solutions face aux enjeux climatiques, l'Entreprise s'engage à promouvoir ses pratiques pour contribuer à la transition des modèles agricoles.

Politiques

Le livre blanc de Danone sur l'agriculture durable dresse la liste des principes clés devant guider les approvisionnements agricoles vers plus de durabilité. Ces principes visent à renforcer les relations entre agriculteurs et les consommateurs et à promouvoir des modèles de production agricoles qui répondent simultanément à la demande alimentaire tout en protégeant les cycles naturels liés aux sols, à l'eau, au climat et à la biodiversité dont dépend l'activité de Danone.

Lors de la COP23 en 2017, Danone a annoncé son objectif de promouvoir les principes de l'agriculture régénératrice, qui repose sur trois axes :

- la protection des sols, de l'eau et de la biodiversité ;
- le soutien à de nouvelles générations d'agriculteurs ;
- la promotion du bien-être animal.

Pour le Métier Nutrition Infantile, Danone réaffirme son engagement à promouvoir des conditions plus exigeantes en matière de bien-être animal comme indiqué dans l'Animal Welfare Position Paper.

Concernant les œufs, Danone s'est engagé en 2018 à utiliser 100 % d'œufs et ovo-produits issus de fermes hors cages d'ici fin 2019 pour l'ensemble de son portefeuille de produits. L'ensemble des engagements de Danone en matière de bien-être animal et le niveau de performance de Danone sont disponibles sur son site Internet.

La gouvernance des sujets relatifs à l'agriculture régénératrice est détaillée dans la section relative aux questions environnementales (voir paragraphe *Stratégie pour la protection de l'environnement*).

Plans d'actions

Protéger les sols, l'eau et la biodiversité

Danone a intégré la santé des sols dans sa démarche d'agriculture régénératrice et s'est engagé à promouvoir auprès de ses partenaires de l'amont agricole des pratiques permettant de :

- préserver et améliorer la structure physique et biologique du sol pour y accroître le taux de matière organique, *via* la réduction du labour, la rotation des cultures et l'augmentation de la couverture permanente des sols ;
- maintenir la capacité naturelle du sol à réguler les ressources en eau ;
- préserver la biodiversité animale et végétale en limitant les intrants (engrais minéraux, pesticides et autres produits chimiques) et en augmentant les zones de protection des animaux (augmentation des zones tampon et des haies entre parcelles lorsque cela est possible).

arches réduisent les émissions carbone des exploitations
s et augmentent le taux de séquestration du carbone dans
contribuant à l'objectif de neutralité carbone de Danone.

cadre, Danone travaille directement avec les agriculteurs
aborer avec eux des plans d'actions et pour les soutenir
mise en place de ces nouvelles pratiques (voir *Rapport Intégré 2018*).

8, dans le cadre du Dannon Pledge, Danone North America a
nent lancé une initiative, sur cinq ans, pour promouvoir la santé
ls. Cette initiative comprend une promesse de contribution à
nerche sur la santé des sols, à hauteur de 6 millions de dollars.
s 2018, Danone travaille également avec des chercheurs du
e sur la séquestration du carbone de l'Ohio State University
la Cornell University, afin d'identifier des façons de régénérer
ols et d'augmenter leur teneur en carbone.

one renforce ses efforts et a étendu sa collaboration avec des
erts pour faire reconnaître l'enjeu clé de la séquestration carbone
s les sols. Ainsi, l'Entreprise participe depuis 2017 à l'initiative
000, initiée par le gouvernement français sur la santé des sols.
s globalement, Danone coopère avec des experts, des ONG et
utres entreprises pour identifier des approches communes et
connues sur la comptabilité carbone dans les sols au sein de
marches précompétitives. Ainsi en 2018, Danone a défini avec
old Standard, le fonds Carbone Livelihoods et Mars de nouvelles
ines directrices pour faire reconnaître la séquestration carbone
ans la comptabilité des entreprises.

Soutenir de nouvelles générations d'agriculteurs

Les agriculteurs sont les principaux acteurs de la transition vers une agriculture régénératrice. D'où la volonté de Danone de soutenir leur capacité à accomplir cette transition, et de les accompagner dans la transmission de leur savoir-faire aux générations futures.

Un des moyens d'action passe par le développement de relations durables avec les agriculteurs, relations qui s'étendent souvent sur plusieurs générations. C'est dans cette perspective qu'ont été mis en place des contrats à long terme, dits CPM, qui permettent de garantir des revenus stables aux agriculteurs et de collaborer à long terme sur les enjeux de durabilité (voir paragraphe 5.5 *Approvisionnements responsables en lait*).

Une autre forme de soutien aux agriculteurs consiste à les aider à accéder aux formations, aux équipements et aux financements. En partenariat avec Danone, les fonds sociétaux créés par l'Entreprise ont fourni un soutien financier et technique aux agriculteurs.

Promouvoir le bien-être animal

La position de Danone sur le sujet (Animal Welfare Position Paper) initialement publiée en 2016, s'appuie sur les cinq libertés du Farm Animal Welfare Council concernant les animaux de ferme :

- droit d'être libérés de la faim et de la soif grâce à un accès facile à une eau de qualité et à une alimentation saine et énergétique ;
- droit d'avoir un environnement approprié, y compris un abri et des zones de repos confortables,
- droit d'être protégés de la douleur, des blessures et de la maladie par la prévention ou le diagnostic rapide et le traitement ;
- liberté d'exprimer un comportement normal, ce qui suppose d'avoir un espace suffisant, des installations appropriées et une compagnie composée d'animaux de la même espèce ;
- droit d'être libérés de la peur et de la détresse en garantissant des conditions et des soins qui évitent toute souffrance mentale.

En parallèle, Danone travaille également avec l'ONG Compassion In World Farming (CIWF) sur une démarche commune pour garantir le bien-être animal.

Focus - Préserver la biodiversité

Protéger la biodiversité est un enjeu majeur pour protéger les écosystèmes naturels et la durabilité des activités de Danone. C'est pourquoi l'Entreprise s'est engagée à protéger la biodiversité, principalement à travers les trois actions suivantes :

- la lutte contre la déforestation (voir paragraphe 5.5 *Approvisionnements responsables hors lait*) ;
- la promotion de pratiques d'agriculture régénératrice préservant la biodiversité animale et végétale tout au long de la chaîne d'approvisionnement ;
- la protection de la biodiversité à proximité des sites de production et la sensibilisation des collaborateurs : en France, plusieurs initiatives encouragent cette prise de conscience et favorisent la mise en place d'actions concrètes. Le site de Volvic a signé un partenariat avec la Ligue de Protection des Oiseaux (LPO) sur un programme de protection du Milan Royal. De même, Danone souhaite sensibiliser ses salariés en installant des ruches sur les impluviums afin de favoriser la biodiversité et apporter les ajustements nécessaires au développement de la faune et de la flore.

Cette démarche a donné lieu à un engagement public avec Act4Nature en juillet 2018 aux côtés d'autres entreprises pour sensibiliser et agir en faveur de la préservation de la biodiversité au niveau mondial.

Résultats

Danone a développé en partenariat avec CIWF, un nouvel outil dédié à l'évaluation du bien-être des vaches laitières chez les producteurs de lait frais. En 2018, la majorité des entités du Métier Produits laitiers et d'origine végétale a commencé à déployer ce nouvel outil avec pour objectif de couvrir 80 % du lait frais collecté dans 14 pays *via* cet outil ou Validus (certification sur le bien-être animal) d'ici 2020. En 2018, 43 % des volumes de lait frais collectés sont couverts par l'outil dédié à l'évaluation du bien-être animal ou par la certification Validus dans le Métier Produits laitiers et d'origine végétale.

En 2018, dans son Métier Nutrition Infantile, 100 % des agneaux et des bœufs ont accès à des pâturages.

En 2018, 65 % des entités ont une feuille de route concrète sur le bien-être animal en phase avec la position de Danone sur le bien-être animal (pour les Métiers Nutrition Infantile et Produits laitiers et d'origine végétale, voir *Périmètre Danone Way*, Note méthodologique).

Par ces engagements et par la transparence de ses démarches de progrès sur le bien-être animal, Danone a atteint le niveau Tiers 2 du BBFAW Report 2018 (Business Benchmark on Farm Animal Welfare), rapport qui évalue chaque année la performance des principales entreprises sur leur stratégie de bien-être animal.

Opportunités

Certaines filiales ont pris des engagements en faveur de l'agriculture régénératrice et engagées leurs consommateurs dans ce mouvement. Ainsi, Danone en France s'est engagé à plus de transparence et à développer son offre de produits issus de l'agriculture régénératrice, offre biologique comprise. Le 21 septembre 2018, 100 % des marques de Danone en France se sont mobilisées et ont reversé 100 % du chiffre d'affaires de cette journée pour soutenir des projets favorisant la transition vers une agriculture régénératrice. Plus de 1 500 salariés de Danone et agriculteurs se sont mobilisés dans les magasins pour engager la conversation avec le grand public et soutenir la transition des modèles agricoles, en partenariat avec 10 grandes enseignes de distribution. Danone a ainsi réuni plus de 5 millions d'euros, qui ont été versés au Fonds Danone pour l'Écosystème. Les projets s'articulent autour de la préservation des sols et de la biodiversité, ou encore du respect du bien-être animal, tout en soutenant les agriculteurs, acteurs clés de cette transition.

5.4 CONSTRUIRE LE FUTUR AVEC LES SALARIÉS DE DANONE

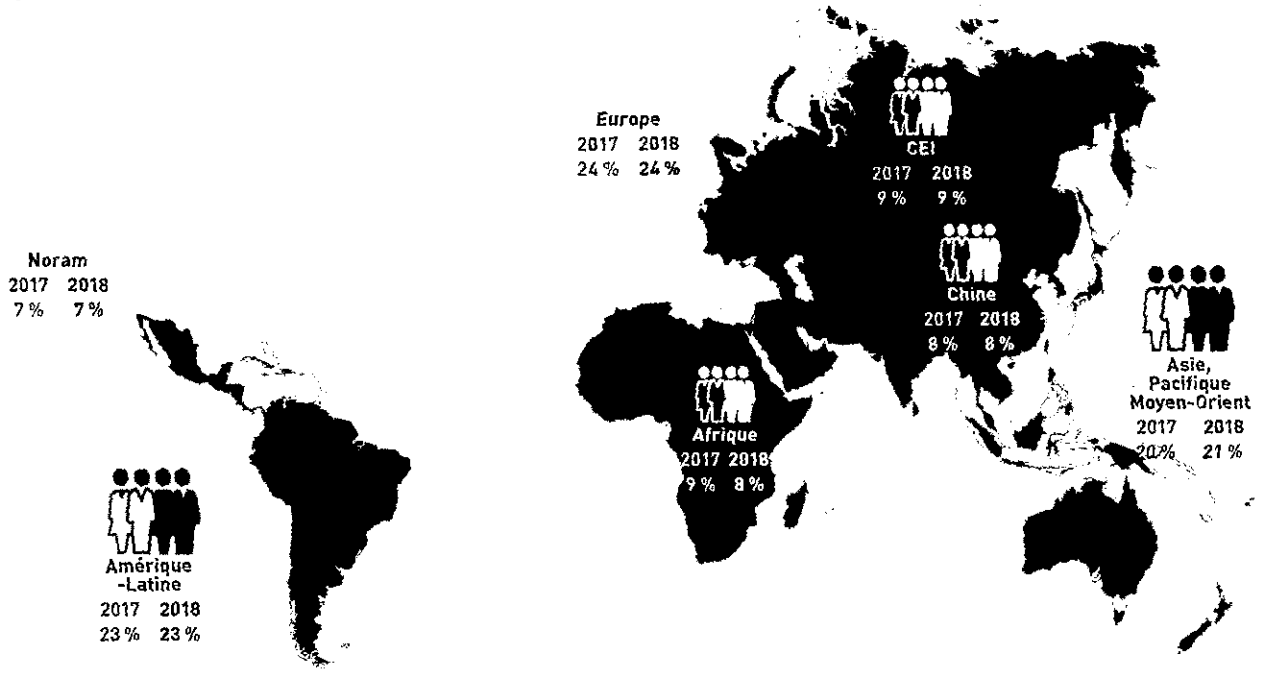
Sommaire

Approche de Danone pour l'emploi	192	Attraction et développement des compétences et des talents	
Effectifs	192	Diversité inclusive	
Embauches et licenciements	193	Formation et développement des salariés	
Rémunérations et avantages	193	Relations sociales	
Organisation du temps de travail	193	Dialogue social	
Absentéisme	194	Sûreté des salariés	
Sécurité et santé au travail	194		
Sécurité au travail : le programme WISE[2]	194		
Promotion de la santé des salariés	195		

APPROCHE DE DANONE POUR L'EMPLOI

Effectifs

Répartition par zone géographique



Nombre total de salariés		Europe & Noram		Reste du monde	
2017	2018	2017	2018	2017	2018
104 843	105 783	31 %	31 %	69 %	69 %

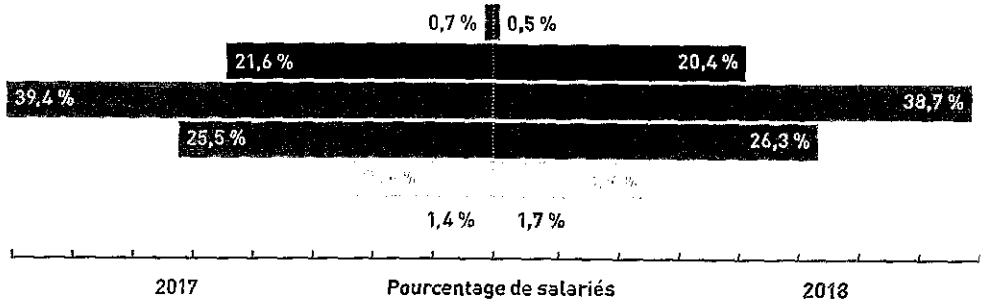
Répartition par métier

2017	2018
Produits laitiers et d'origine végétale	
EDP International	
36 %	36 %
EDP Noram	
6 %	6 %

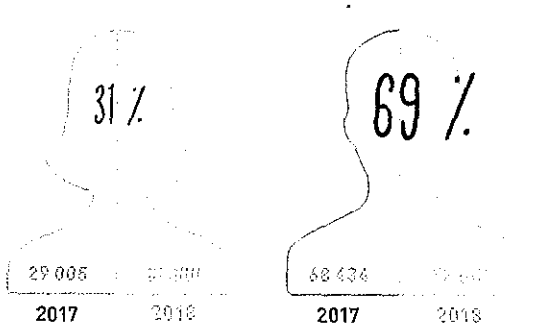
2017	2018
Nutrition Spécialisée	
20 %	20 %

2017	2018
Eaux	
35 %	35 %
Autres	
Siège social, Danone Research, Evian Resort	
3 %	3 %

Pourcentage de salariés par âge (Périmètre Indicateurs sociaux)



Pourcentage de salariés hommes et femmes (Périmètre Indicateurs sociaux)



Embauches et licenciements

En 2018, il y a eu 4 635 licenciements dans l'ensemble des filiales de l'Entreprise contre 5 619 en 2017. On dénombre par ailleurs 15 208 embauches en 2018, contre 12 842 en 2017 (voir *Périmètre Indicateurs sociaux*, Note méthodologique).

Rémunérations et avantages

Rémunérations

Danone propose 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 à partir d'études portant sur les niveaux de rémunération externes et des 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.

La rémunération variable annuelle récompense les performances collectives et individuelles au regard de deux objectifs :

- les objectifs économiques, avec évaluation des performances financières de Danone et de la manière dont ils ont été atteints ;
- les objectifs sociaux, de développement des compétences et d'efficacité définis avec le responsable direct de chaque salarié.

Depuis 10 ans, Danone intègre progressivement dans la rémunération variable d'environ 1 800 cadres dirigeants des critères de performance sociales et environnementales 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, indexé 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 indexés sur leurs propres résultats. En 2018, 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 (un niveau stable par rapport à 2017).

Par ailleurs, les salariés des filiales françaises de Danone peuvent souscrire à un plan d'épargne entreprise (voir 7.3 *Autorisations d'émission de titres donnant accès au capital*).

Engagement 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 où ses filiales exercent. L'Entreprise a également pris 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 2018 et les charges de l'exercice sont détaillés à la note 8.3 des *Annexes aux comptes consolidés*.

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, ce qui contribue à une meilleure qualité de vie des salariés (temps partiel, télétravail, etc.).

En 2018, l'effectif travaillant à temps partiel représente 3 % de l'effectif total de l'Entreprise comme en 2017. Il concerne davantage les salariés des fonctions centrales et du Métier Nutrition Médicale pour lesquels respectivement 8 % et 12 % des effectifs travaillent à temps partiel contre 8 % et 11 % en 2017. Le travail à temps partiel est principalement appliqué en Europe où il concerne 12 % des effectifs comme en 2017.

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 œuvre 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

	Exercice clos le 31 décembre	
	2017	**2018**
Taux d'absentéisme [a]	2,4 %	2,4 %

(a) Voir Note méthodologique.

SÉCURITÉ ET SANTÉ AU TRAVAIL

Sécurité au travail : le programme WISE²

Définition

Danone s'est engagé à offrir un environnement de travail sûr, sécurisé et sain, où ses salariés peuvent s'épanouir, se développer et maintenir un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Politiques

Programme WISE²	
Objectifs	D'ici à 2020 : zéro accident mortel et une réduction de moitié des accidents de travail avec arrêt par rapport à 2014.
Périmètre d'application	Suivi de l'accidentologie (accidents avec et sans arrêt) : l'ensemble des personnes travaillant sur les sites Danone (salariés, travailleurs employés *via* des agences ou des prestataires de main d'œuvre et sous-traitants).
Fonctionnement du programme WISE²	Le programme repose sur : • les 13 éléments de la culture de la sécurité, parmi lesquels : 1) la politique santé-sécurité, 2) l'engagement visible du management, 3,4) les objectifs et indicateurs de santé-sécurité, 5,6) les règles et standards, 7,8) la motivation et la communication, 9) la formation, 10) les analyses des accidents, 11) les observations terrain et 12) les audits. Ce programme couvre également la conformité des sites aux standards de sécurité. • les 13 standards de sécurité couvrant les situations à risques les plus critiques : 1) énergies dangereuses, 2) travail en hauteur, 3) produits chimiques, 4) espaces confinés, 5) produits explosifs, 6) gaz dangereux, 7) incendie et évacuation, 8) machines dangereuses, 9) chariots élévateurs, 10) racks et palettes, 11) chargement et déchargement des camions, 12) flottes de camion et 13) permis de travail. • l'approche de conformité standard : En 2017, elle a été étendue aux activités de vente et dans les sièges par la formalisation de standards relatifs aux activités à risques spécifiques à ces sites : ergonomie, merchandising, évènementiel, télétravail, procédures d'urgence, hôtels et voyages.

Focus – Promotion du bien-être au travail et prévention du stress

En 2015 et en 2016, des groupes de travail dans plusieurs pays ont recensé les initiatives existantes. Ce recensement a abouti à 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) promouvoir des façons saines de travailler, (4) encadrer les équipes avec bienveillance et authenticité et (5) promouvoir des styles de vie et un environnement sain. Des guides pratiques encouragent les filiales et les sites à les mettre en œuvre. Des filiales ont mis en place des initiatives prévoyant :

- le droit à la déconnexion ;
- des vacations de psychologues et d'assistantes sociales et des comités de détection des situations d'isolement au travail ;
- la formation du management à la détection et la prévention du stress des équipes.

Gouvernance

Animé par la Direction Générale des Ressources Humaines, le programme WISE² est déployé au niveau de chacun des Métiers, sur les sites de production, dans les entrepôts logistiques, en vente et distribution.

Plans d'actions

La majorité des sites réalisent leurs propres évaluations pour identifier leurs principaux risques. En Europe, notamment, le Document Unique d'Évaluation de Risques (DUER) 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 du programme WISE², environ 50 % des sites de Danone sont audités chaque année. Depuis 2017, les forces de vente, comme les sites d'opérations, font l'objet d'audits WISE² couvrant à la fois la culture de sécurité et la conformité standards. En parallèle, en 2018, des audits WISE² ont également commencé à être déployés dans des sièges administratifs.

Les salariés sont également mobilisés pour identifier et signaler les risques et les accidents *via* un dispositif participatif ouvert (i) à tous les salariés de Danone ; (ii) sur certains sites ouverts aux travailleurs

mployés par l'intermédiaire d'agences ou de prestataires de main 'œuvre et (iii) aux sous-traitants. En cas de risques ou d'accidents raves, des procédures spécifiques et un système de remontée es informations selon les niveaux hiérarchiques ont été établis.

Face à l'augmentation des troubles musculosquelettiques dans son accidentologie, Danone a intégré l'encadrement des conditions de travail dans les plans d'actions WISE[2]. Les initiatives lancées depuis plusieurs années concernent notamment l'évaluation des risques ergonomiques, la formation aux gestes et postures et l'aménagement des postes de travail. Les ingénieries des Métiers partagent de plus en plus leurs règles de conception relatives à la sécurité et à l'ergonomie et forment leurs ingénieurs projet.

Enfin, Danone met en place des initiatives pour réduire les horaires de travail et le *turnover* dans la distribution de proximité.

Le taux de maladies professionnelles et l'absentéisme qui leur est associé sont suivis au niveau local, notamment pour veiller au respect de la législation nationale en vigueur.

Résultats

Exercice clos le 31 décembre

	2017			2018		
(en nombre d'accidents, sauf taux de fréquence en pourcentage)	**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 frais et d'origine végétale	1	207	2,4	–	211	2,3
Eaux	1	99	1,1	1	102	1,2
Nutrition Spécialisée	–	54	1,1	–	46	0,9
Fonctions centrales	–	49	3,4	1	35	2,4
Total	**2**	**409**	**1,7**	**2**	**394**	**1,6**

(a) *Périmètre Sécurité*, Note méthodologique.

Exercice clos le 31 décembre

	2017	2018
Taux de fréquence 2 (FR2) [a]	2,1	1,7
Taux de gravité [a]	0,08	0,06

(a) *Périmètre de sécurité*, Note méthodologique.

Promotion de la santé des salariés

Définition

L'accès à une couverture santé et l'éducation aux enjeux sanitaires pour tous les salariés est une priorité pour Danone qui œuvre à déployer son programme Dan'Cares dans les pays où l'Entreprise opère.

Politiques

Danone a lancé le programme Dan'Cares avec l'ambition de garantir, à terme, à l'ensemble des salariés, une couverture santé de qualité qui prend en charge les risques majeurs tout en tenant en compte les pratiques des différents marchés. Les trois principaux risques pris en compte sont l'hospitalisation et la chirurgie, les soins ambulatoires et les soins de maternité.

Plans d'actions

Danone considère que sa mission santé doit se traduire en premier lieu par des actions pour ses salariés. Dans ce cadre, Danone a pris plusieurs initiatives dont Health@Work qui a pour objectif d'informer et de sensibiliser ses salariés sur l'amélioration de la santé par les habitudes alimentaires et l'activité physique. À ce titre, au cours des deux dernières années, Danone a formé 13 296 salariés à la nutrition et/ou l'hydratation.

Résultats

La spécificité de Dan'Cares tient à son périmètre d'intervention : ce programme a vocation à être déployé dans toutes les filiales de Danone, y compris dans les pays où, ces couvertures ne sont pas prises en charge. Au 31 décembre 2018, 74 420 salariés (contre 70 000 salariés en 2017) répartis dans 49 pays (42 en 2017) bénéficient d'une couverture santé conforme aux critères définis par Dan'Cares.

Parmi les bénéficiaires de Dan'Cares la plupart ont pu inclure des membres de leur famille dans la couverture Dan'Cares. Ainsi, 95 % d'entre eux sont couverts pour l'hospitalisation et la chirurgie, 83 % pour la maternité et 80 % pour les soins ambulatoires.

Opportunités

Danone consacre des programmes nutritionnels à ses salariés comprenant au moins une de trois dimensions suivantes : meilleure nutrition, meilleure condition physique, amélioration du bien-être. Par exemple, la filiale Eaux de Danone au Royaume-Uni a réalisé une étude qui a démontré que de nombreuses personnes, y compris les salariés de l'Entreprise, ne connaissent pas leur taux de cholestérol. Ainsi, la filiale a mis en place des évaluations nutritionnelles gratuites pour ses salariés et elle leur propose des formations pour adopter des habitudes alimentaires plus saines.

ATTRACTION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS

En plus de garantir à ses salariés un cadre de travail sécurisé, des programmes de santé et de bien-être, Danone est conscient que sa réussite passe par sa capacité à attirer, fidéliser et à soutenir le développement de ses salariés de façon à refléter la diversité de l'Entreprise et de ses communautés. Danone accorde une grande importance à la gestion des talents afin de construire des équipes performantes en fonction des qualités de chacun.

Diversité inclusive

Définition

Danone veille à assurer que tous ses salariés, à tous les niveaux, quel que soit leur grade, soient traités de manière équitable et sans discrimination en matière de recrutement, de salaires, d'avantages et de progression de carrière.

Politiques

Politique diversité

En signant la Convention mondiale sur l'égalité des chances avec l'UITA, Danone s'est engagé à promouvoir plus de diversité au sein de son organisation. Plus précisément, cet engagement pris par le Président-Directeur Général et le Comité Exécutif consiste à atteindre à l'horizon 2020, 30 % de femmes parmi les exécutifs et 30 % d'exécutifs représentant des pays hors Europe occidentale.

En parallèle, Danone déploie, à l'échelle mondiale, son programme de diversité inclusive qui s'appuie sur trois domaines prioritaires : l'inclusion, l'équité femme-homme, la culture et les nationalités. En 2018, Danone a déployé ce programme dans ses principales géographies, en veillant à ce que la diversité inclusive soit connectée à l'ensemble des activités et fonctions de l'Entreprise et aux salariés de Danone, tant au niveau mondial que local.

Danone pousse à accueillir et encourager les différences, visibles ou invisibles, comme l'âge, le sexe, la nationalité, le handicap, le parcours, la religion, la formation, le mode de pensée, la culture ou l'orientation sexuelle.

Politique parentale

Danone s'est engagé à créer les conditions nécessaires pour que tous ses salariés profitent pleinement de leur parentalité. L'Entreprise veut aussi développer d'ici 2020 une culture favorable à la vie de famille.

La politique parentale de Danone est basée sur trois éléments clés :

- un soutien prénatal (conditions de travail adaptées, conseils nutritionnels pendant la grossesse) ;
- un congé parental prolongé, pour les femmes comme pour les hommes, 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 sur tous les sites employant plus de 50 femmes.

Danone a pour objectif de déployer sa politique parentale dans tous les pays où l'Entreprise opère d'ici 2020.

Gouvernance

Pour ce faire, des ambassadeurs "Diversité Inclusive" sont nommés au niveau mondial et font partie d'un comité directeur central représentant 12 fonctions de Danone (marketing, qualité, recherche et innovation, etc.). Un comité de pilotage et le programme Danone Way dans les filiales supervisent la mise en œuvre du programme.

Plans d'actions

Engagement dans la campagne HeForShe

HeForShe est une campagne mondiale de l'ONU Femmes dont l'objectif est d'engager les hommes à contribuer à l'*empowerment* des femmes.

Danone a transposé l'initiative HeForShe dans plusieurs pays (Brésil, Indonésie, Italie, Pays-Bas) à travers notamment la mise en place de programmes de Leadership Mentoring destinés aux femmes. Les femmes récemment nommées à un poste de direction peuvent ainsi bénéficier des conseils de cadres expérimentés.

Danone a franchi un nouveau cap en matière d'équité femme-homme en lançant sa politique parentale. Saluant l'impact attendu de la politique parentale de l'Entreprise, le mouvement HeForShe de l'ONU Femmes a nommé Emmanuel FABER Thematic Champion.

LEAD Network

En 2018, Danone a noué un partenariat avec LEAD Network, réseau de dirigeants qui font progresser la diversité dans les entreprises du secteur des biens de consommation en Europe. Avec pour objectif d'attirer, de fidéliser et d'accompagner le développement professionnel des femmes, LEAD met à disposition des réseaux inter-entreprises locaux qui permettent d'échanger sur les bonnes pratiques en matière d'équité femme-homme au sein de l'Entreprise.

Handicap

En 2018, certains sièges régionaux de Danone ont décidé de mettre un accent sur le handicap dans leurs plans d'actions afin d'assurer une diversité la plus inclusive possible. Au Brésil par exemple, Danone est partenaire de SER ESPECIAL, une ONG dont la mission est de promouvoir l'intégration socio-professionnelle des personnes en situation de handicap à la recherche d'un emploi. Dans le cadre de ce partenariat, Danone a déjà formé 720 jeunes au marché du travail. En outre, l'Entreprise a créé une plateforme de CV en ligne, adaptée aux personnes en situation de handicap.

Résultats

	2017	2018
Part des femmes parmi les exécutifs	25 %	28 %
Part des salariés parmi les exécutifs représentant les pays hors Europe occidentale	23 %	28 %
Part des femmes au sein de la population des cadres et des cadres dirigeants [a]	49 %	50 %
Part des salariés en situation de handicap en France	3,6 %	3,6 %

(a) Sur le total des effectifs de Danone, la part des cadres et cadres dirigeants (occupant les postes à plus forte responsabilité) représente 10,6 %.

En 2018, 68 % des entités ont des indicateurs clés de performance et une feuille de route développés à partir de l'Inclusive Diversity Cluster Toolkit. Ces indicateurs et feuilles de route incluent notamment la contribution des entités au niveau de leurs régions aux trois indicateurs clés de performance en matière de diversité inclusive définis par l'Entreprise (comportements inclusifs, équité femme-homme, culture et nationalité, voir *Périmètre Danone Way*, Note méthodologique).

Concernant la politique parentale de Danone, celle-ci a été déployée en 2017 dans trois pays pilotes : l'Australie, l'Italie et la Nouvelle-Zélande. En 2018, le déploiement s'est étendu à la Belgique, à l'Espagne, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni, à Singapour et à la Turquie.

En 2018, Danone a célébré pour la première fois la Journée mondiale des parents durant laquelle les avantages de la politique parentale de l'Entreprise ainsi que des témoignages ont été présentés.

Opportunités

Danone s'est engagé à favoriser un environnement de travail inclusif représentatif de tous les types de diversité, visibles et invisibles. Ainsi, l'Entreprise a pour objectif de créer un environnement de travail favorable à l'épanouissement de ses salariés et à une collaboration efficace entre les équipes, propice au développement d'offres et de solutions adaptées à la diversité culturelle de ses consommateurs.

Formation et développement des salariés

Définition

L'Entreprise s'engage à offrir des formations internes et de développement professionnel à tous ses salariés quel que soit leur grade.

Politiques

Danone met en place des plans de formation pour développer et assurer l'employabilité de ses salariés en combinant bien-être, efficacité et autonomie et a pour objectif d'en faire bénéficier le plus grand nombre. C'est pourquoi, l'Entreprise met 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 2018 (Asie du Sud-Est, Dubaï, Inde et Singapour) avec l'objectif de mobiliser une population plus large de salariés, notamment de non cadres, en proposant plusieurs canaux de formation (conférences, *e-learning*, *networking*, etc.).

En complément des formations fonctionnelles, Danone veille à développer une culture selon laquelle chaque salarié peut développer des compétences de leadership : Danone a développé son modèle de leadership CODES (*Committed, Open, Doer, Empowered, Self-awareness*). Plusieurs programmes complémentaires ont ensuite été développés afin de former, suivant ce référentiel, les managers puis le plus grand nombre possible de salariés.

Au-delà des méthodes et des outils proposés, Danone a pour objectif de diffuser un nouvel état d'esprit pour que toutes les occasions de la vie professionnelle, et pas seulement les sessions de formation aident chacun et chacune à enrichir ses compétences et se développer. Ainsi, l'Entreprise promeut l'apprentissage dans l'action avec "One Learning a Day".

Gouvernance

Les sujets relatifs à la gestion des talents et à la formation des salariés sont gérés par le Directeur Général Talent qui rend compte directement au Secrétaire Général de Danone, lui-même membre du Comité Exécutif.

Plans d'actions

En 2018, les salariés de Danone ont été invités à s'engager activement en contribuant à élaborer la feuille de route des Objectifs 2030 de l'Entreprise. Pour ce faire, le programme "Une Personne, Une Voix, Une Action" s'est appuyé sur une plateforme interne où les salariés accèdent à des modules de formation approfondie en lien avec la vision et les objectifs de l'Entreprise. Parmi les contenus proposés, plusieurs ont été développés avec des partenaires de référence, tels que l'Institut des Nations Unies pour la Formation et la Recherche (UNITAR) ou la Fondation Ellen MacArthur, qui donne accès à des formations sur les enjeux de l'économie circulaire.

Ainsi, Danone met à disposition de ses salariés des modules de formation et d'information adaptés aux besoins des Métiers et Fonctions, notamment sur les sujets environnementaux liés à l'économie circulaire et aux mesures d'atténuation du changement climatique.

Le réseau social d'entreprise Workplace, utilisé par Danone permet à ses salariés de partager des expériences professionnelles et des bonnes pratiques. Ce réseau connecte les salariés de Danone, qu'ils soient au siège ou sur le terrain, dans le monde entier. Des communautés thématiques ont été créées par exemple sur les sujets environnementaux, sociaux ou de santé-nutrition pour partager des connaissances et échanger sur des thèmes plus spécifiques.

Résultats

	2017	2018
Salariés permanents ayant bénéficié d'au moins une formation	83 653	94 125
Nombre total d'heures de formation dispensées	2 517 432	2 479 826
Part des salariés formés	90 %	94 %
Nombre moyen d'heures par personne formée	27	25

Résultats Danone Way

- En 2018, 95 % des entités ont planifié un entretien annuel de développement pour chaque dirigeant, membre du comité de direction de l'entité, directeur ou responsable, permettant notamment d'obtenir des retours sur leur travail, de définir un plan de développement, ou encore d'avoir une visibilité sur les possibilités d'évolution (voir *Périmètre Danone Way*, Note méthodologique).
- En 2018, 99 % des entités ont établi un plan d'intégration construit et organisé pour chaque nouvel arrivant interne ou externe à Danone (voir *Périmètre Danone Way*, Note méthodologique).
- En 2018, 78 % des entités ont planifié, au moins une fois tous les deux ans, un entretien de développement pour chaque membre du personnel, permettant notamment d'obtenir des retours sur leur travail, de définir un plan individuel de développement ou encore d'avoir de la visibilité sur les futures évolutions potentielles (voir *Périmètre Danone Way*, Note méthodologique).

Opportunités

Danone a pour ambition d'offrir des opportunités d'apprentissages diverses et des parcours de carrière variés en fonction des aspirations de chacun de ses salariés. Au Mexique par exemple, un des premiers pays à organiser un Campus for All, 13 000 salariés à travers le pays ont pu participer à diverses activités de formation. Ainsi, les salariés ont pu améliorer leur compréhension de Danone, étendre leur réseau avec les salariés de toutes les divisons, développer leurs compétences professionnelles et de leadership, indépendamment de leur position.

RELATIONS SOCIALES

Pour Danone, l'engagement de ses salariés est essentiel à la pérennité de ses activités. Par conséquent, l'Entreprise œuvre pour un dialogue social responsable, qui tienne compte des intérêts des différentes parties prenantes.

Dialogue social

Définition

Danone vise des relations de travail efficaces par le biais d'un engagement et d'un dialogue social continus, d'une mise en œuvre efficace de mécanismes de remontées des plaintes et d'alertes et l'utilisation de pratiques responsables notamment lors de restructuration de l'Entreprise. Les risques de grèves et d'interruption des activités de l'Entreprise constitueraient un échec du dialogue social.

Politiques

Au 31 décembre 2018, 10 accords mondiaux signés entre Danone et l'UITA sont en vigueur.

Thèmes des accords Danone-UITA	• Diversité • Dialogue social • Étapes à mettre en œuvre lors du changement d'activité affectant l'emploi ou les conditions de travail • Lutte contre les discriminations et encouragement de la diversité • Droit syndical • 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 • Emploi durable et accès aux droits
Pacte Mondial et conventions fondamentales de l'OIT	• Danone a adhéré en 2003 au Pacte Mondial des Nations-Unies, qui intègre les conventions fondamentales de l'OIT, puis renouvelé son adhésion en 2009. • Cet engagement de respecter et promouvoir les conventions fondamentales de l'OIT, l'Entreprise l'a formalisé, déployé et motivé auprès de ses salariés et de ses fournisseurs par différents moyens et suivant plusieurs étapes. • Les conventions de l'OIT formulent sept Principes Sociaux Fondamentaux qui font l'objet d'un accord signé entre Danone et l'UITA (voir paragraphe 5.5 *Approvisionnements responsables hors lait*). Plus encore, ces principes 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 5.5 *Approvisionnements responsables hors lait*). Danone communique ses engagements à l'ensemble de ses salariés par le Code de conduite des affaires (voir paragraphe 5.1 *Loyauté des pratiques : éthique et intégrité*).

Gouvernance

Le dialogue social au sein de Danone repose sur :

- une instance centrale : le Comité d'Information et de Consultation, assisté par son Comité de pilotage ;
- la négociation et le suivi d'accords-cadres internationaux avec l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation) ;
- un dialogue social dynamique, au sein des filiales, avec les représentants syndicaux et les représentants du personnel.

Favorable au dialogue social, Danone a structuré ses équipes pour que chaque salarié puisse s'exprimer librement, à tous les niveaux de l'Entreprise. Le dialogue social permet d'entendre les attentes des salariés et, si besoin, d'établir des plans d'actions. Grâce au dialogue social, l'Entreprise mesure les niveaux de représentativité des syndicats et les ajuste si besoin dans le cadre de négociations.

Plans d'actions

Danone et l'UITA se sont tous deux engagés à réduire l'emploi précaire en appliquant des définitions, une méthodologie et des processus précis.

Par ailleurs, Danone promeut dans ses filiales l'application de bonnes pratiques propices au dialogue social, en leur recommandant notamment de suivre l'évolution du nombre de sessions d'informations économiques et sociales visant l'ensemble des salariés, du taux de salariés couverts par des représentants du personnel et du nombre annuel de réunions organisées entre le management des sites et les représentants du personnel.

Danone déploie également dans ses filiales des formations sur le dialogue social afin de fournir aux équipes les moyens d'aborder ces enjeux et d'anticiper les sujets clés à leurs activités.

Résultats

Les 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 sur site par un représentant de Danone

et un représentant de l'UITA. Entre 2009 et 2018, 60 visites de filiales ont été organisées.

Résultats Danone Way
En 2018, 86 % des entités ont observé une attitude neutre envers les représentants des syndicats ou des salariés : aucun obstacle n'a empêché l'existence de partenaires sociaux, les discussions avec les partenaires sociaux identifiés sont encouragées, les messages clés sur la neutralité sont formalisés et régulièrement communiqués aux équipes de direction.

En 2018, 79 % des entités ont mis en œuvre des négociations concernant des conventions collectives de travail avec les partenaires sociaux (selon une fréquence en accord avec les réglementations locales).

Opportunités
Danone considère le dialogue social comme une partie intégrante de sa culture d'entreprise et de son double projet économique et social. Il constitue un levier pour soutenir la dynamique continue d'amélioration de la performance de l'Entreprise par ses salariés.

Focus – Respect et promotion des droits de l'Homme dans les activités de Danone
En novembre 2017, dans le cadre de l'initiative collective du Consumer Goods Forum, Danone s'est engagé à adopter des politiques appropriées pour intégrer concrètement les principes du CGF dans ses activités. Deux types de population sont concernés : les travailleurs œuvrant chez Danone par l'intermédiaire de prestataires de main d'œuvre et les salariés des sous-traitants travaillant sur les sites Danone.

En 2018, Danone a publié la politique interne Global Policy for External Workforce qui requiert des agences prestataires le respect des droits et des libertés fondamentales des travailleurs, en visant particulièrement les pratiques de travail forcé telles que les frais de recrutement payés par les travailleurs.

Danone a cartographié les risques en question, en prenant notamment en compte la situation des travailleurs migrants, dans les régions où se situent ses filiales. Trois régions prioritaires ont été identifiées pour déployer la politique à partir de 2018, sur la base de modules de formation et de standards opérationnels en cours de développement.

Parallèlement, l'Entreprise a mis à jour le référentiel Danone Way d'évaluation de ses entités pour y ajouter une section relative aux droits de l'Homme définissant les standards attendus en lien avec les pratiques de recrutement.

SÛRETÉ DES SALARIÉS

Définition
Dans le cadre de ses activités, Danone vend ses produits dans plus de 120 pays et est ainsi exposé à de nombreux défis de sûreté. En particulier, l'Entreprise doit protéger ses collaborateurs des actes de malveillance en analysant les risques sécuritaires par pays et en adaptant les moyens de prévention à mettre en œuvre pour sécuriser l'environnement de travail des collaborateurs et réagir efficacement le cas échéant.

Politiques
Formalisée en 2018, la politique Sûreté signée par le Président-Directeur Général de l'Entreprise, définit la vision, la mission et les objectifs de Danone en matière de sûreté. Les Directives globales de management de la sûreté en énoncent les principes, en particulier par rapport à la protection des salariés. Enfin, la politique Sûreté et Santé en voyage définit les règles liées aux déplacements professionnels, en complément de la politique générale Voyage de l'Entreprise.

Gouvernance
La gestion des risques de sûreté relève du Directeur Général de la Sûreté et de l'Intelligence Économique. Depuis 2018, celui-ci s'appuie sur un réseau de directeurs Sûreté des diverses zones géographiques où l'Entreprise opère et qui ont pour mission de déployer les directives de sûreté au niveau régional. Cette équipe est aussi en charge des risques liés aux déplacements professionnels et aux communications associées.

Dans les pays d'implantation, les experts Sûreté assistent les directeurs des ressources humaines, qui sont responsables de la gestion des effectifs locaux, aspects sécuritaires compris.

Plans d'actions et résultats
La mise en œuvre de la sûreté s'appuie sur les trois piliers suivants :

- l'anticipation : veille et analyse des risques pour comprendre les menaces sécuritaires auxquelles sont confrontées l'Entreprise et ses salariés, et définir de plans d'actions. En ce qui concerne les salariés, cela se traduit par une cartographie des risques pays et par la collaboration avec les équipes locales pour affiner l'analyse de l'environnement de l'Entreprise. Danone s'assure que les informations relatives aux risques sécuritaires soient bien communiquées aux salariés concernés et que les règles de sûreté liées aux déplacements professionnels fassent l'objet d'actions régulières de communication et de sensibilisation ;
- la gestion des risques : mise en œuvre de moyens de prévention pour réduire la probabilité d'occurrence d'incidents, en impliquant ses réseaux d'experts internes et externes. Cela concerne notamment le suivi des déplacements professionnels et des expatriations dans des pays considérés à risque et la mise en place de protocoles de sûreté adaptés. Aussi, le niveau de sûreté des sites de Danone est évalué suivant une grille d'audit. Ces auto-évaluations servent de base à la sécurisation continue menée en collaboration avec les experts de la sûreté. Au 31 décembre 2018, 83 % des sites de production de Danone ont été évaluées (périmètre : 190 sites de production) pour cette première campagne d'évaluation ;
- la capacité de réponse : mise en place de moyens de réaction si des incidents surviennent et capitalisation sur les expériences passées afin d'améliorer les dispositifs de prévention et protection existants. La Direction de la Sûreté applique en continu un dispositif de veille externalisé ainsi qu'un programme d'assistance médicale et sécuritaire.

5.5 PROMOUVOIR UNE CROISSANCE DURABLE ET INCLUSIVE AVEC LES FOURNISSEURS

Danone a identifié trois risques relatifs à l'approvisionnement : les pratiques commerciales et la fixation des prix, l'approvisionnement responsable et les droits de l'Homme. Pour traiter de ces questions, cette partie détaille d'une part, les approvisionnements responsables en lait et d'autre part, les approvisionnements responsables hors lait. Cette section est structurée de manière à couvrir les différentes étapes de la loi relative au devoir de vigilance : cartographie des risques, procédures d'évaluation au regard de la cartographie des risques, actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves, mécanisme d'alerte et de recueil des signalements, et dispositif de suivi des mesures d'évaluation de leur efficacité (voir 5.1 *Danone, une vision intégrée de la responsabilité d'entreprise*).

APPROVISIONNEMENTS RESPONSABLES EN LAIT

Définition

La société civile et les consommateurs sont de plus en plus sensibles à l'équité envers les fournisseurs et producteurs qu'il s'agisse des pratiques commerciales, du partage de la valeur ou des prix. Cela est particulièrement vrai pour l'approvisionnement en lait.

Politiques

Danone favorise l'approvisionnement local et l'approvisionnement en lait cru, directement et indirectement, auprès de 58 000 exploitations agricoles dans une vingtaine de pays. La collecte de lait reflète la grande diversité des systèmes de production mondiaux.

Plus de 90 % de ces producteurs ont de petites exploitations et possèdent moins de 10 vaches : ils se situent 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 Afrique du Sud, en Europe ou en Russie, les exploitations sont de type familial et comprennent de quelques dizaines à plusieurs milliers de vaches. Ces producteurs représentent seulement 15 à 20 % du nombre de fournisseurs laitiers de Danone mais la grande majorité du volume d'approvisionnement. En général, leur lait est collecté directement par l'Entreprise. Conscient du rôle clé des agriculteurs pour la durabilité des filières agricoles, Danone contribue par ses programmes et ses fonds d'innovation sociale à de nombreux projets dédiés au développement à long terme des compétences des éleveurs.

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 auprès d'exploitations de taille plus importante.

Plans d'actions et résultats

MilQSat (anciennement 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 en 1997, avec tous ses agriculteurs partenaires, la démarche MilQSat. Celle-ci permet d'évaluer la performance des éleveurs auprès desquels Danone achète directement son lait, au regard de la qualité, de la sécurité des aliments et de la traçabilité. Depuis son lancement, la démarche a évolué pour prendre aussi en compte des critères économiques, sociaux et environnementaux.

Peu à peu, l'outil MilQSat est réorganisé en plusieurs outils spécialisés, dédiés à des thématiques telles que le bien-être animal, les émissions de gaz à effet de serre (Cool Farm Tool et Cap2Er), la consommation d'eau ou les dimensions sociales. Tous ces outils se compléteront mutuellement et l'ensemble sera coordonné à l'échelle globale pour garantir une accessibilité optimale des données collectées.

Cool Farm Tool et Cap2Er

Danone déploie son outil, Cool Farm Tool, pour calculer les émissions de gaz à effet de serre produites par les élevages. À fin 2018, l'outil est déployé dans 14 entités couvrant la majorité des approvisionnements de Danone.

En France, les filiales utilisent l'outil Cap2Er, développé par l'Institut de l'Élevage et commun à tous les acteurs de la filière.

Cost Performance Model (CPM)

Les partenariats qui lient Danone à ses producteurs de lait reposent aussi bien sur des aspects techniques relatifs à la qualité du lait ou à la performance économique de l'exploitation que sur les aspects environnementaux ou sociétaux. Ces dernières années, Danone a développé avec les producteurs aux États-Unis et en Europe des contrats innovants, qui permettent de réduire la volatilité du prix du lait et d'offrir ainsi une meilleure visibilité et stabilité financière. Danone a également lancé ce modèle en Russie.

Les contrats dits CPM (Cost Performance Model) prennent en compte les coûts de production dans la fixation du prix du lait et sont établis avec les éleveurs ou leurs organisations. Aujourd'hui, 43 % du lait collecté en Europe et aux États-Unis proviennent de producteurs sous contrats CPM. Au total, 24 % du lait collecté par Danone est couvert par des contrats CPM.

En France, Danone a lancé en 2015 avec les Organisations de Producteurs (OP) des réflexions pour co-définir progressivement de nouvelles formules de prix de lait, qui prennent en compte les coûts de production du lait, au plus près des spécificités locales. Depuis 2017, suite à un accord avec la dernière organisation de producteurs de lait, l'ensemble des producteurs de Danone adhérents à une OP sont concernés, soit plus de 2 000 éleveurs.

Opportunités

Décidé à instaurer de bonnes pratiques commerciales et une politique de prix durable, Danone développe des marques responsables. Ainsi, en 2018, la marque bio de Danone, Les Prés Rient Bio, a lancé la marque Faire Bien. Ce projet collectif regroupant des consommateurs, distributeurs, agriculteurs et salariés de Les Prés Rient Bio a pour principal objectif d'aider les producteurs de lait à se convertir à l'agriculture biologique (voir paragraphe 5.3 *Agriculture régénératrice et biologique*). La marque Faire Bien consacre 5 % de son chiffre d'affaires à cet accompagnement pour des producteurs laitiers.

Par ailleurs, Danone aide aussi les exploitants agricoles laitiers français dans leur projet de réduire leur empreinte carbone, notamment à travers l'activité de ses fonds sociétaux. En 2017, le Fonds Danone pour l'Écosystème, Danone Produits Frais France, Les Prés Rient Bio (avec leur marque Les 2 Vaches), l'Institut de l'Élevage et MiiMOSA, premier site de financement participatif de l'agriculture et de l'alimentation, ont lancé le projet Les 2 Pieds sur Terre. Ce projet vise à aider les producteurs français à réduire leur empreinte carbone, par des audits permettant d'identifier les meilleures pratiques pour y parvenir.

APPROVISIONNEMENTS RESPONSABLES HORS LAIT

Définition

Les chaînes d'approvisionnement globales du secteur agroalimentaire comportent des risques d'atteinte aux droits de l'Homme et à l'environnement tant au niveau amont des exploitations agricoles que s'agissant des fournisseurs directs de l'Entreprise. Pour limiter ces atteintes, Danone a posé un cadre de principes fondamentaux, a pris des engagements publics spécifiques et accompagne ses fournisseurs vers des pratiques plus responsables.

Politiques

Principes de développement durable

L'approvisionnement responsable de Danone se fonde sur les principes de développement durable de l'Entreprise qui couvrent les dimensions sociales, environnementales et d'éthique des affaires. Ces principes s'appliquent aux opérations de Danone et à sa chaîne d'approvisionnement.

Ces principes de développement durable comprennent :

- sept principes sociaux fondés sur les critères de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) : travail des enfants ; travail forcé ; non-discrimination ; liberté d'association et droit de négociations collectives, santé et sécurité au travail, temps de travail ; rémunération ;
- 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 bien-être animal ;
- des principes d'éthique des affaires relatifs à l'équité et à la légalité des transactions complétés en 2017 afin de refléter les dispositions du Code de conduite des partenaires commerciaux.

Les principes de développement durable sont intégrés dans une clause contractuelle pour les fournisseurs directs de Danone. Au terme de cette clause contractuelle, 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. S'agissant des principes environnementaux, le fournisseur s'engage à les mettre en œuvre.

Engagements liés à l'environnement

Au-delà des fondamentaux posés par les principes de développement durable, Danone s'est engagé à éliminer la déforestation de ses chaînes d'approvisionnement d'ici à 2020 (voir paragraphe 5.3 *Stratégie pour la protection de l'environnement*). Suivant cet engagement, la priorité est donnée à six catégories : emballages papier et carton, huile de palme, soja pour alimentation animale, bois énergie, canne à sucre, et matières premières bio-sourcées pour les emballages. Trois de ces catégories (huile de palme, soja et emballages papier et carton) font l'objet de politiques spécifiques, déclinant la Politique Empreinte Forêts.

Afin de contribuer au changement des pratiques agricoles vers des pratiques plus respectueuses de l'environnement, Danone s'est également engagé à déployer les pratiques de l'agriculture régénératrice qui visent notamment à préserver les sols, l'eau et la biodiversité (voir paragraphe 5.3 *Agriculture régénératrice et biologique*).

Droits de l'Homme

Concernant les droits de l'Homme, Danone s'est engagé en 2016 dans l'initiative collective du Consumer Goods Forum, qui vise à éradiquer le travail forcé des chaînes d'approvisionnement mondiales. Dans ce contexte, Danone a mis à jour en 2017 ses Principes sociaux fondamentaux pour y intégrer les trois enjeux prioritaires définis par le Consumer Goods Forum : 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. Cet engagement a été formalisé en 2018 dans le Danone *statement on forced labor*.

Gouvernance

La conformité aux programmes achats responsables et droits de l'Homme est gérée par la Direction Nature & Water Cycle au sein de la Direction des Achats et sous la responsabilité du Chief Procurement & Cycles Officer.

La conformité d'achats responsables et droits de l'Homme est aussi suivie au niveau du Conseil d'Administration. En 2018, le Comité de Responsabilité Sociale et le Comité d'Audit du Conseil d'Administration ont examiné les diligences relatives aux droits de l'Homme formulées par Danone pour ses propres opérations et sa chaine d'approvisionnement.

Diligences raisonnables d'achats responsables

Danone met en œuvre des diligences d'approvisionnement responsable pour ses fournisseurs directs via son programme RESPECT ainsi que pour les matières premières agricoles les plus à risque de sa chaîne amont (voir ci-dessous les paragraphes cartographie des risques, traçabilité et certification).

Périmètre d'application du programme RESPECT

Le programme RESPECT s'applique aux fournisseurs directs de Danone dans les catégories d'achats hors lait cru, soit les matières premières transformées (préparations de fruits, poudres de lait, etc.), les emballages, les machines de production et les prestations de transport, ainsi que diverses prestations de services.

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 sur ses sites de production.

Conscient des risques humains et environnementaux susceptibles d'être engendrés par ses activités et afin de prendre en compte les attentes croissantes de ses parties prenantes, Danone fait évoluer son programme RESPECT vers une démarche plus globale de diligence raisonnable et renforce ses exigences en matière de droits de l'Homme. Cette démarche s'inspire des Principes Directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme (UNGP) et contribue à la construction du plan de vigilance requis par la loi.

Afin d'atténuer les risques d'atteintes aux droits de l'Homme et à l'environnement, Danone forme ses acheteurs à la démarche RESPECT. Cette formation couvre les risques relatifs au travail forcé et l'engagement de l'Entreprise sur les 3 enjeux prioritaires du CGF. Depuis fin 2017, Danone promeut son engagement auprès des salariés concernés des équipes Achats, Ressources Humaines et Secrétariat Général.

Danone met en œuvre les diligences décrites par la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, selon une approche d'amélioration continue et de façon adaptée à ses enjeux et à ses risques. Pour prévenir les risques sociaux ou environnementaux graves, l'Entreprise a décidé d'étendre ses actions à la partie amont de sa chaîne d'approvisionnement, dépassant le périmètre des fournisseurs avec lesquels Danone a une relation commerciale établie.

Cartographie des risques environnementaux et sociaux

En 2017, Danone a mis à jour son analyse globale de matérialité et de risques, confirmant l'importance des questions relatives aux achats responsables et aux droits de l'Homme.

Par ailleurs, Danone a cartographié les risques potentiels majeurs pour ses vingt catégories d'achats les plus exposées. L'Entreprise a analysé ces risques selon une grille basée sur les normes ISO 26000, GRI G4 et SA 8000, en prenant en compte les incidences potentielles des produits achetés principalement au regard des droits sociaux et des droits de l'Homme, mais aussi sur les communautés locales, les consommateurs, la loyauté des pratiques et l'environnement.

Danone s'est appuyé sur son exercice de cartographie des risques pour déterminer ses catégories d'achats de biens ou services prioritaires en matière de droits de l'Homme dans les prochaines années. Les catégories identifiées sont les travailleurs employés *via* des agences prestataires de main d'œuvre ainsi que quatre matières premières agricoles : huile de palme, cacao, sucre de canne et fruits. Concernant les catégories agricoles, les risques potentiels mis en évidence se trouvent au niveau des exploitations agricoles et des plantations dans la partie amont des chaînes d'approvisionnement de Danone. Sur le plan environnemental, la cartographie a confirmé les trois catégories prioritaires déclinées dans la Politique Empreinte Forêts (huile de palme, soja et emballages papier et carton).

En 2018, Danone a mis à jour sa cartographie des risques afin d'intégrer les changements survenus dans son portefeuille d'ingrédients suite à l'acquisition de WhiteWave.

S'agissant des fournisseurs directs, l'Entreprise a renforcé son approche en effectuant en 2018 une analyse de risque fondée sur des données géographiques et sectorielles et portant sur ses 4 000 sites de fournisseurs enregistrés sur la plateforme Sedex (voir ci-après). Suite à un premier filtre expert multicritère relatif aux droits de l'Homme (Global Slavery Index, Transparency International, etc.), les équipes achats de chaque catégorie ont effectué une seconde sélection sur la base de leurs connaissances des risques locaux.

Traçabilité des matières premières agricoles

Avec le concours d'experts externes, Danone a engagé des démarches de traçabilité sur les catégories prioritaires suivantes :

- **huile de palme :** Danone travaille avec The Forest Trust pour assurer la traçabilité de cet ingrédient. En 2018, 58 % de l'huile de palme achetée par l'Entreprise est certifiée "RSPO segregated", 96 % hors les produits issus du portefeuille WhiteWave (voir 5.3 *Lutter contre le changement climatique*) ;
- **fruits :** suite à une évolution de l'approche d'approvisionnement, la traçabilité a été réévaluée à 100 % traçable jusqu'au premier niveau de transformation industrielle après cueillette ;
- **cacao :** en 2018, Danone a atteint 70 % de traçabilité jusqu'au pays d'origine ;
- **sucre de canne :** Danone travaille avec l'ONG ProForest pour assurer la traçabilité de cet ingrédient. En 2018, Danone a atteint 43 % de traçabilité jusqu'au moulin et 41 % jusqu'à la plantation ;
- **soja :** Danone estime à moins de 5 % la part du soja qui entre dans l'alimentation de ses vaches laitières. En Amérique du Nord et au Brésil, le soja acheté par les éleveurs laitiers est acheté localement dans des régions sans risque de déforestation. Concernant le soja importé en Europe, Danone a travaillé avec TRASE (Transparency for Sustainable Economies) pour assurer la traçabilité du soja provenant du Brésil. Cette importation de soja présente un risque de provenance de zones à risque de déforestation. Pour y remédier, Danone a mis en place des plans d'actions en phase avec sa politique soja et vise à promouvoir l'utilisation de soja ou d'alternatives locales. Concernant le soja utilisé dans les produits de Danone North America à base de protéines végétales (issus du portefeuille WhiteWave), il est entièrement cultivé aux États-Unis tandis que celui utilisé par Alpro provient essentiellement de pays d'Europe (Autriche, Belgique, France, Italie et Pays-Bas) et du Canada considérés comme des zones à très faible risque de déforestation.

Procédures d'évaluation régulière des fournisseurs directs au regard de la cartographie des risques

Danone demande à ses fournisseurs directs de s'enregistrer sur la plateforme collaborative Sedex (Supplier Ethical Data Exchange) et de remplir un questionnaire d'auto-évaluation de leur performance en matière de développement durable. Les réponses sont ensuite analysées par Sedex. Fin 2018, 4 043 sites de fournisseurs étaient enregistrés sur la plateforme contre 4 082 en 2017. Les fournisseurs identifiés à risque par Sedex font l'objet d'un audit selon le protocole SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit : dimensions sociales, environnementales et éthiques) réalisé par un organisme tiers.

Afin d'affiner sa procédure d'évaluation, Danone s'est engagé à adopter une approche plus sélective qui vise d'une part à se concentrer sur les zones à risque et, d'autre part, à agir de manière plus efficace pour soutenir les fournisseurs dans leur approche d'amélioration. L'analyse de risque conduite en 2018 a permis d'identifier environ 200 sites potentiellement à risque en matière de droits de l'Homme. Danone a lancé un plan sur deux ans pour les auditer.

L'Entreprise a également accès sur Sedex à des audits commandités par ses pairs sur leurs fournisseurs communs et à la reconnaissance mutuelle des audits du consortium AIM Progress. En 2018, au total, 333 audits SMETA ont été réalisés sur des fournisseurs de Danone, à l'initiative de l'Entreprise ou de ses pairs.

Actions d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves

Audits

S'agissant des fournisseurs directs, l'Entreprise a pour objectif d'établir un dialogue régulier sur leurs processus d'achats responsables et, pour les fournisseurs audités, de suivre la mise en œuvre des plans d'actions correctifs.

Lorsque des non-conformités critiques ont été identifiées, les équipes achats suivent la mise en œuvre des plans d'actions par les fournisseurs. Depuis juillet 2017, Danone surveille un indicateur relatif au lancement et à la clôture dans des délais appropriés des audits SMETA. Au 31 décembre 2018, 51,8 % des fournisseurs de l'Entreprise se sont conformés aux standards de Danone ; pour les achats en central, ce taux s'élève à 74,5 %. La majorité des non-conformités relevait de questions relatives à la sécurité ou aux horaires de travail.

Certification

Danone met en œuvre des approches dédiées aux ingrédients les plus exposés aux risques environnementaux et sociaux en amont de sa chaîne d'approvisionnement. En particulier, l'Entreprise s'est engagée dans des démarches de certification pour les catégories suivantes : RSPO pour l'huile de palme, UTZ pour le cacao et pour le café de Danone North America, FSC ou équivalent pour le papier et RTRS ou Proterra pour le soja.

Projets

Danone s'est attaché de longue date à soutenir les petits producteurs. L'Entreprise travaille directement avec certains producteurs en amont de la chaîne d'approvisionnement et développe de nombreux projets collaboratifs d'accompagnement, traitant conjointement les aspects environnementaux et sociaux (voir paragraphe 5.3 *Agriculture régénératrice et biologique*). Par exemple :

18, Danone a pris en France l'engagement de renforcer ffre bio et d'accompagner ses producteurs partenaires ıne agriculture régénératrice ;

ıds Livelihoods pour l'agriculture familiale soutient un projet antation de vanille. Ce projet, mené avec 3 000 exploitations coles familiales, permet de développer des solutions qui ;liorent la qualité et la traçabilité de la production de va-, mais aussi la sécurité alimentaire des agriculteurs et la servation de la biodiversité (voir *Rapport Annuel Intégré 2018*).

ır traiter les leviers de travail forcé et lutter contre les dérives travail informel dans l'approvisionnement de plastique recy-, l'Entreprise a développé avec le soutien du Fonds Danone ur l'Écosystème et des partenaires locaux des coopératives chiffonniers, qui permettent à leurs membres de passer de économie informelle à un travail rémunéré, assorti de béné-ces sociaux et reconnu par les autorités publiques (voir *Rapport nnuel Intégré 2018*).

atives collaboratives

delà de l'action des fonds, Danone collabore à divers projets c ses fournisseurs. Par exemple la Coalition, qui regroupe des rnisseurs de Danone et d'autres entreprises consommatrices uile de palme. Cette initiative vise à développer des modèles de oduction durable et inclusive dans les régions de Siak et Palawan, Indonésie.

nfin, Danone participe à plusieurs plateformes dédiées telles que OIG, SASPO et RSPO sur l'huile de palme, ou plus génériques comme a Sustainable Agriculture Initiative (SAI). L'Entreprise contribue ıussi à des initiatives collaboratives du secteur de l'agroalimentaire nenées en faveur de pratiques d'achats responsables, notamment en participant à AIM Progress et au Consumer Goods Forum.

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 5.1 *Loyauté des pratiques : éthique et intégrité*) pour permettre les alertes en cas de suspicion d'atteintes à l'environnement ou aux droits de l'Homme.

En 2018, la ligne d'alerte de Danone a reçu, au niveau mondial, 12 alertes dans la catégorie "droits de l'Homme". Cette catégorie sélectionnée par le lanceur d'alerte couvre les sujets suivants : le travail des enfants, le travail forcé, le droit du travail collectif, la durée du travail et les salaires. Les alertes reçues en 2018 relevaient de sujets de gestion courante des ressources humaines : aucune ne constituait de violation caractérisée des droits de l'Homme. Toutes ont ensuite fait ou font actuellement l'objet d'une enquête interne approfondie.

Le processus en place, établi en concertation avec les instances représentatives du personnel, garantit la protection des lanceurs d'alerte.

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.

5.6 NOTE MÉTHODOLOGIQUE

PÉRIMÈTRES 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, de sécurité, environnementaux et Nutrition Santé. Ces entités sont consolidées financièrement au 31 décembre 2018 et des plans d'actions sont planifiés et/ou en cours pour assurer la disponibilité et la fiabilité des données. Il s'agit principal d'entités plus récemment acquises en Afrique, dont les plus ficatives sont les sociétés du groupe Fan Milk (EDP Internat Afrique de l'Ouest), et EarthBoundFarm sur le périmètre relat activités de Danone North America. Enfin, la liste des filial reportant pas certains indicateurs peut différer selon la natu ces indicateurs. Le périmètre de couverture varie selon les cat ries d'indicateurs, comme détaillé dans les paragraphes ci-ap

INDICATEURS	PÉRIMÈTRE
Sécurité des aliments sites de production	En 2018, 208 sites de production ont été inclus dans le périmètre considéré pour la certific tion FSSC 22000. Ces sites correspondent aux sites de production de l'ensemble des Métie de Danone et n'incluent pas les sites de production des co-fabricants et des fournisseurs
Effectif Total Entreprise *Indicateurs sociaux*	En 2018, 183 entités représentant 100 % des effectifs totaux de Danone, ont reporté de *indicateurs sociaux.*
Sécurité	En 2018, 181 entités représentant environ 99,9 % des effectifs totaux de Danone, ont reporté des indicateurs relatifs à la sécurité. Par ailleurs, pour les filiales sorties du périmètre de consolidation au 31 décembre 2018, 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 2018.
Environnement Sites de Production	En 2018, 187 sites de production (sur les 194 que compte Danone) représentant environ 96 % de la production totale des sites industriels, ont reporté des indicateurs environnementaux. Les activités de WhiteWave, acquises en 2017, entrent dans le périmètre Environnement Sites de Production en 2018. L'impact environnemental des sièges administratifs, des bases logistiques et du transport n'est pas intégré dans le périmètre de consolidation (sauf pour certains indicateurs, lorsque les bases logistiques sont attenantes aux sites de production).
Émissions de 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 salariés 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 des sites industriels et des entrepôts sous le contrôle opérationnel de 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 (voir *Périmètre Environnement Sites de Production*), 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.

	L'entité WhiteWave, acquise en 2017, entre dans le périmètre de reporting des émissions du scope 3 en 2018, à l'exception des activités liées à Earthbound Farm, de la marque Vega, et du site de production WhiteWave située au Mexique, représentant moins de 1 % des volumes de ventes de Danone. Les émissions scope 3 des activités de WhiteWave en Amérique du Nord et d'Alpro en Europe sont calculées conformément à la méthodologie du GHG Protocol Corporate. Sur ce dernier périmètre, les catégories d'émissions scope 3 "Déchets générés dans les opérations" et "Achats de produits finis" et "Utilisation des produits vendus" ont été exclues. Toutefois, celles-ci représentent moins de 2 % des émissions totales de Danone. Les émissions du scope 3 couvrent un périmètre représentant environ 93 % des volumes de vente de Danone en 2018 (contre 89 % en 2017).
Nutrition Santé	Afin de mesurer les avancées et les progrès accomplis en matière de nutrition et de 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 (*One Health Scorecard*). Ces indicateurs sont consolidés sur un périmètre de 16 pays couvrant tous les Métiers et toutes les zones géographiques de Danone. En 2018, 61 entités représentant 65,2 % du chiffre d'affaires consolidé ont reporté des indicateurs Nutrition Santé. Le périmètre des indicateurs Nutrition Santé exclut les entités issues du portefeuille de WhiteWave.
Danone Way	En 2018, 116 entités ont réalisé une auto-évaluation Danone Way représentant 66,7 % du chiffre d'affaires consolidé de Danone (contre 83,9 % en 2017). La baisse du taux de couverture sur le périmètre de *reporting* Danone Way s'explique notamment par l'exemption des entités certifiées B Corp™, représentant environ 30 % du chiffre d'affaires consolidé de Danone.

VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE À BASE COMPARABLE (PÉRIMÈTRE CONSTANT)

Danone mesure les évolutions des indicateurs environnementaux et des émissions de gaz à effet de serre sur une base comparable soit à périmètre de consolidation constant et méthodologie constante.

Les données de l'exercice 2018 sont retraitées en utilisant un périmètre de consolidation identique et à méthodologie constante à celui de l'exercice 2017.

DÉFINITION DES MÉTIERS

Produits laitiers et d'origine végétale	Production et distribution dans le monde 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.
Nutrition Spécialisée	Production et 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.
Eaux	Production et distribution d'eaux embouteillées, les eaux vendues dans des grands contenants (eaux en bonbonne) et dans des petits contenants.

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 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, de nutrition et Danone Way sont disponibles sur demande auprès de la Direction Sustainability Integration.

Les indicateurs sociaux, sécurité, environnementaux et nutrition 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 2018. Enfin, pour les données nutrition, des contrôles sont effectués au niveau des filiales puis au niveau des Métiers lors de la remontée des données.

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 entité dans le système de consolidation des données sécurité de Danone, AIRSWEB.

Indicateurs environnementaux

La Direction Nature & Water Cycle a la responsabilité des indicateurs environnementaux.

Les indicateurs Environnement Sites de Production sont reportés par le responsable Environnement de chaque site de production *via* un nouvel outil PURE Platform mis en place en 2018 avec UL EHS Sustainability. Les données relatives aux émissions de gaz à effet de serre (scope 3) sont reportées *via* l'outil Danprint ou SAP Carbon, et *via* un outil spécifique pour l'entité WhiteWave.

Indicateurs Nutrition Santé

Le Département Alimentation Science 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 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 et pour le Métier Nutrition Infantile, et Aquamap pour le Métier Eaux). Les données relatives aux volumes 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 d'entités pour lesquelles une ou plusieurs pratiques sont applicables et appliquées. Ils sont reportés par les coordinateurs Danone Way de chaque filiale *via* l'outil Calame.

PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES

Les méthodologies utilisées pour certains indicateurs sociaux, environnementaux et de nutrition 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.

Sécurité des aliments

Le nombre d'audits de sécurité des aliments de 2017 a baissé de 58 à 46 suite au renforcement des critères de définition de cet indicateur.

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 9 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 2018.

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 2018.

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 en situation de handicap 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 exceptionnels, etc.). C'est le cas notamment des activités de The Dannon Company Inc. (EDP Noram, États-Unis) et Danone Inc. (EDP Noram, Canada), filiales de Danone au Brésil et en Argentine, SALUS (Eaux, Uruguay), 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), Happy Family (Nutrition Spécialisée,

ts-Unis), Sequels Natural ULC (EDP Noram, Canada), Vega US C DE (EDP Noram, États-Unis), Earthbound Holding LLC DE DP Noram, États-Unis) et Advanced Medical Nutrition (Nutrition écialisée, Argentine).

ux de fréquence des accidents du travail

taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (FR1) re-ésente le nombre d'accidents de travail avec arrêt supérieur ou al à un jour, survenus au cours d'une période de 12 mois, rapporté un million d'heures travaillées.

e taux de fréquence des accidents du travail sans arrêt (FR2) présente le nombre d'accidents de travail sans arrêt rapporté à n million d'heures travaillées.

e taux de gravité (SR) représente le nombre calendaire de jours 'absence liés à des accidents de travail avec arrêt, rapporté à nille heures travaillées. Concernant le nombre de jours d'arrêts contribuant au taux de gravité et compte-tenu de la disponibilité imitée des informations dans certains pays, Danone a procédé à des estimations sur cet indicateur au 31 décembre 2018.

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 de travail 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). Il est à préciser que la collecte des heures de travail pour personnel intérimaire et des travailleurs employés *via* des agences, est sous la responsabilité locale des filiales. Le contrôle de ces données par Danone, la forte fluctuation de cette population de travailleurs et la disparité des agences limitent l'exhaustivité des données relatives à cette catégorie.

Des reclassifications d'accidents se sont produites, ce qui a un impact sur les valeurs publiées en 2017 dans ce présent document :

- en 2017, 3 accidents avec arrêts et 2 accidents sans arrêts ont été enregistrés en plus des valeurs reportées ;
- dans le périmètre des indicateurs de sécurité, l'intégration de 1 900 *merchandisers* (travailleurs employés *via* des agences) pour la filiale du Métier Produits laitiers et d'origine végétale du Mexique (EDP, Mexique) a été reportée à l'exercice 2019.

En 2017 les deux facteurs ont eu un impact non significatif sur les deux indicateurs de sécurité FR1 et FR2, sur le périmètre de l'ensemble des salariés de Danone :

- FR1 augmente de 1,72 à 1,76 ;
- FR2 augmente de 2,08 à 2,13.

Cela n'engendre aucun changement pour le périmètre des salariés de Danone : FR1 (1,8) et FR2 (2,2).

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 sites de production 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 pour le méthane (CH_4) et le protoxyde d'azote (N_2O) ainsi que l'impact des émissions fugitives de réfrigérants 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 en Amérique 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 2017 des mix énergétiques de l'année 2015) ;
- les facteurs utilisés pour la chaleur et la vapeur sont ceux de UK Department for Environment, Food & Rural Affairs (DEFRA) – 2017 version et le froid sont ceux de la base Carbone de l'ADEME (France ; 2015) ;
- les facteurs d'émissions utilisés pour caractériser l'impact des émissions fugitives de réfrigérants proviennent du rapport Climate Change 2013, 5th Assessment Report, The Physical Science Basis, de l'IPCC, publié en 2013.

Émissions de gaz à effet de serre scope 3

Les émissions du scope 3 sont calculées selon une approche du cycle de vie des produits vendus conformément à la méthodologie

du GHG Protocol, ou du GHG Protocol Corporate, en appliquant aux données d'activité des facteurs d'émissions issus de bases de données d'analyse du cycle de vie (Ecoinvent), de fédérations professionnelles (Plastics Europe, FEFCO, FEVE), de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, de fournisseurs pour ceux ayant réalisé une mesure de leurs produits ou de mesures réalisées grâce au déploiement de l'outil Cool Farm.

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, le 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 Resources Institute.

Les déchets alimentaires sont consolidés dans l'ensemble des sites de production de Danone à l'exception des sites de production 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.

En 2018, les boues issues des traitements des eaux usées dans les stations d'épuration externes ont commencé à être intégrées à l'indicateur des déchets valorisés, lorsque la traçabilité de cette valorisation est disponible. L'exhaustivité sur cette donnée sera améliorée dans les prochains exercices.

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 dar la formulation des produits finis.

Les eaux utilisées dans le système de refroidissement à passag unique (l'eau prélevée est restituée à son milieu originel après u passage unique dans les circuits sans recirculation), ne sont pa prises en compte dans la quantité d'eau totale prélevée.

Les eaux de pluie ne sont pas prises en compte dans la quantit d'eau totale prélevée. Elles sont comptabilisées dans les volume: 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 du site de production ne sont pas pris en compte (par exemple 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, la santé et/ou l'hydratation dans les deux dernières années

Cet indicateur comptabilise le nombre de salariés uniques ayant suivi au moins une formation en lien avec la nutrition, la santé et/ou l'hydratation, sur une période de deux ans.

Nombre de salariés formés au Code OMS et à la Politique BMS de Danone, dans les deux dernières années

Cet indicateur comptabilise le nombre de salariés uniques, travaillant dans le Métier Nutrition Infantile du Métier Nutrition Spécialisée, ayant suivi une formation sur la politique Danone concernant la commercialisation des substituts du lait maternel sur une période de deux ans.

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 Spécialisée (à l'exception des biscuits et boissons pour enfants de moins de 3 ans), y compris les produits de ces Métiers commercialisés par la *business*

it stratégique Afrique, et à l'ensemble des eaux, aux aquadrinks ıns sucre. L'indicateur est calculé sur le périmètre de la Scorecard ne Health.

'ourcentage du volume de produits améliorés ıutritionnellement en 2018

.e pourcentage de volume de produits améliorés nutritionnelle-nent en 2018 est calculé sur le périmètre Nutrition Santé pour les Métiers Produits laitiers et d'origine végétale, la partie Nutrition ınfantile du Métier Nutrition Spécialisée y compris les produits de ces Métiers commercialisés par la *business unit* stratégique Afrique, et les aquadrinks sucrés du Métier Eaux. Suite à un changement méthodologique, cet indicateur ne concerne que les volumes améliorés en 2018.

Nombre de pays couverts par des études Nutriplanet

Le département Alimentation Science consolide chaque année la liste actualisée des pays couverts par des études Nutriplanet, ce qui recouvre :

- des synthèses sur le contexte local nutrition-santé (*Nutripacks*) ;
- des enquêtes plus précises sur les consommations d'aliments et/ou de fluides (*diet data* et *fluid intake data*) ;
- des études de type socio-anthropologique (*FoodStyles*).

Nombre de programmes d'éducation et d'information actifs dans l'année/Nombre de personnes potentiellement impactées

Les personnes potentiellement impactées considérées sont les consommateurs pour les Métiers Produits laitiers et d'origine végétale et Eaux, les parents, les patients et aides-soignants pour le Métier Nutrition Spécialisée.

Les filiales comptent les personnes touchées par le programme depuis son lancement (par exemple le nombre de visiteurs uniques sur un site internet, le nombre de participants à des conférences ou des sessions de formation, etc.). Il est considéré qu'une personne est potentiellement impactée dans la mesure où elle a reçu les messages véhiculés par le programme.

5.7 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2018

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Danone (ci-après "l'entité") désigné organisme tiers indépendant, accrédit par le COFRAC sous le numéro 3-1060 rév.2 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la "Déclaration") présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité, (ci-après le "Référentiel") dont les éléments significatifs sont disponibles sur demande auprès du siège de Danone.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. 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, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les "Informations".

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance, de fiscalité et de lutte contre la corruption ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'entité, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225 102 1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'entité, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;

- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants et dont la liste est donnée en annexe :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices, à savoir Danone GMBH (Allemagne) Danone GESMBH (Autriche), Danone AG (Suisse), Aguas Danone de Argentina (Argentine), Danone Water China (Chine), Danone Dairy Egypt (Égypte), Danone SA (Espagne), Danone Portugal SA (Portugal), ILTESA-Industrias Lacteas (Îles Canaries), Bledina (France), Danone Produits Frais France (France), Nutricia Nutrition Clinique SAS (France), Fan Milk Limited (Ghana), AQUA (Indonésie), Bonafont (Mexique), HOD Mexico IG (Mexique), N.V. NUTRICIA (Pays-Bas), Danone Unimilk Russia (Russie), Danone Ukraine (Ukraine). L'échantillon ainsi sélectionné couvre entre 18 % et 23 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests.
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes et dont la liste est donnée en annexe ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'entité.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés 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.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 10 personnes et se sont déroulés entre juillet 2018 et mars 2019 sur une durée totale d'intervention de 27 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec une trentaine de personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 1er mars 2019

L'un des Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

François JAUMAIN Associé	Sylvain LAMBERT Associé du Département Développement Durable

Annexe : Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes Informations quantitatives (résultats, notamment indicateurs clés de performance) :

Thématiques transversales

- Évolution des tendances de consommations
  - % des volumes vendus correspondant à des catégories saines
  - % du volume de produits vendus améliorés sur le plan nutritionnel
  - % des volumes produits vendus conformes aux cibles nutritionnelles 2020 Groupe
  - Nombre de salariés formés à la nutrition et / ou l'hydratation
  - Nombre de programmes d'éducation et d'information
  - Nombre de personnes potentiellement touchées par les programmes d'éducation et d'information

Environnement

- Risques transversaux aux enjeux environnementaux
  - Certification : Nombre de sites certifiés ISO 14 001
  - Energie : Consommation d'énergie dans les sites de production, Recours aux énergies renouvelables
  - Carbone : Emissions Scope 1 et 2 (base de marché et Localisation)
- Emballages en plastique
  - Gestion des déchets sur les sites industriels
  - % des filiales ayant identifié les enjeux de recyclabilité du portefeuille d'emballages existants et les ayant utilisés pour tout nouveau lancement d'emballage en s'appuyant sur les directives de conception pour la recyclabilité
  - % des filiales ayant évalué leur système de recyclage (collecte, tri, recyclage) et ayant identifié les principaux acteurs à mobiliser pour améliorer le recyclage ou la réglementation, voire les deux
- Gestion de l'eau
  - Quantité d'eau utilisée dans les activités industrielles
  - Qualité des rejets des eaux usées et Demande Chimique en Oxygène
- Agriculture régénératrice et biologique
  - % des filiales ayant une feuille de route concrète sur le bien-être animal en phase avec la position de Danone sur le bien-être animal (pour les Métiers Nutrition Infantile et Produits laitiers et d'origine végétale)

Social

- Attraction et développement des talents
  - Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique
  - Embauches et licenciements
  - Taux d'absentéisme
  - Heures de formation
  - % d'employés travaillant à temps partiel
  - % de filiales ayant des indicateurs clés de performance et des feuilles de route développés à partir de l'Inclusive Diversity Cluster Toolkit
- Dialogue social
  - % des filiales ayant observé une attitude neutre envers les représentants des syndicats ou des salariés
  - % des filiales ayant mis en œuvre des négociations concernant des conventions collectives de travail avec les partenaires sociaux

- Sûreté des salariés
  - % d'usines dont le niveau de sûreté a été évalué suivant une grille d'audit propre au Groupe
  - Taux de fréquence et de gravité

Santé Nutrition

- *Communication responsable*
  - Taux de conformité des publicités télévisées aux critères du pledge européen
  - Taux de conformité des sites internet des filiales aux critères du pledge européen
  - *Taux de conformité des profils de marque aux critères du pledge européen*
- Substituts du lait maternel
  - % des filiales ayant formalisé une politique qui soutient l'allaitement maternel et se traduisant par des actions concrètes
  - Nombre de salariés formés à la politique de Danone sur les substituts du lait maternel

Achats responsables et droits de l'homme

- Pratiques commerciales et fixation des prix
  - % du lait collecté par Danone couvert par des contrats CPM
- Approvisionnement responsable
  - % de traçabilité jusqu'au pays d'origine du sourcing en cacao
  - Nombre de sites de fournisseurs enregistrés sur la plateforme Sedex
  - % des fournisseurs conformes aux standards de Danone

Informations qualitatives (actions et résultats) :

Thématiques transversales

- Évolutions des tendances de consommation

Santé Nutrition

- *Substituts du lait maternel*
- Communication responsable

Environnement

- *Emballages*
- Gestion de l'eau
- Agriculture régénératrice et biologique
- *Achats responsables et droits de l'homme Promouvoir une croissance durable et inclusive avec les fournisseurs*

Social

- Formation et développement des salariés
- *Dialogue social*
- *Sûreté des salaries*

Conformité : Loyauté des pratiques

6.1 ORGANES DE GOUVERNANCE 216

Conseil d'Administration 217
Comité d'Audit 231
Comité de Nomination et de Rémunération 234
Comité de Responsabilité Sociale 236
Comité Stratégique 237
Comité Exécutif 238
Application du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF 239

6.2 MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES ADMINISTRATEURS 240

6.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES ORGANES DE GOUVERNANCE 250

Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 250
Rémunérations et avantages attribués au dirigeant mandataire social pour 2018 et principes arrêtés pour 2019 253
Autres éléments ou avantages au bénéfice du dirigeant mandataire social 259
Rémunérations des autres membres du Conseil d'Administration 260

6.4 DÉTAIL DES PLANS DE RÉMUNÉRATION LONG TERME ET PLURIANNUELLE 262

Group performance shares 262
Anciens plans de stock-options 278
Group performance units 279

6.5 ACTIONS DANONE DÉTENUES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITÉ EXÉCUTIF 282

Nombre d'actions DANONE détenues par les membres du Conseil d'Administration et les membres du Comité Exécutif (dont 2 Administrateurs) 282
Transactions sur titres DANONE 283

6.6 CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS 284

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 284

6

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Conformément aux articles L.225-37 et L.225-37-4 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.225-37-4 du Code de commerce, la Société déclare se référer volontairement au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées révisé en juin 2018 (Code AFEP-MEDEF).

Ce rapport, inspiré notamment des commentaires recueillis lors du dialogue mené avec les actionnaires de Danone 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 de Nomination et de Rémunération du 1er février 2019 et a ensuite été approuvé par le Conseil d'Administration du 18 février 2019.

6.1 ORGANES DE GOUVERNANCE

Sommaire

Conseil d'Administration	**217**
Composition et organisation du Conseil d'Administration	217
Règles applicables à la composition, à l'organisation et à la gouvernance du Conseil d'Administration	220
Évolution de la composition du Conseil d'Administration et des Comités	222
Règles applicables au fonctionnement du Conseil d'Administration	223
Fonctionnement au cours de l'exercice	225
Travaux	228
Évaluation	230
Comité d'Audit	**231**
Composition au 31 décembre 2018	231
Règlement intérieur	232
Travaux	233
Comité de Nomination et de Rémunération	**234**
Composition au 31 décembre 2018	234
Règlement intérieur	234
Travaux	234
Comité de Responsabilité Sociale	**236**
Composition au 31 décembre 2018	236
Règlement intérieur	236
Travaux	237
Comité Stratégique	**237**
Composition au 31 décembre 2018	237
Règlement intérieur	237
Travaux	238
Comité Exécutif	**238**
Rôle	238
Composition au 1er mars 2019 : 6 membres	238
Application du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF	**239**

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composition et organisation du Conseil d'Administration

Composition au 31 décembre 2018 : 16 Administrateurs

Informations personnelles					Position au Conseil			
Nom	Genre	Âge	Nationalité	Principale fonction	Nombre d'actions	Première nomination au Conseil	Date de fin de mandat d'Administrateur[a]	Ancienneté au Conseil
Dirigeant Mandataire Social								
Emmanuel FABER	Homme	54	Française	Président-Directeur Général de Danone	68571	2002	2022 [c]	16 ans
Administrateurs								
Franck RIBOUD	Homme	63	Française	Administrateur / Président d'Honneur de Danone	195745	1992	2022 [c]	26 ans
Guido BARILLA [b]	Homme	60	Italienne	Président du Conseil d'Administration de Barilla	4000	2018	2021	< 1 an
Cécile CABANIS	Femme	47	Française	Directrice Générale Finances, IS/IT, Cycles et Achats de Danone	6681	2018	2021	< 1 an
Gregg L. ENGLES	Homme	61	Américaine	Fondateur et Directeur Général de Capitol Peak Partners	4132	2017	2020	1 an
Clara GAYMARD [b]	Femme	58	Française	Co-fondatrice de Raise	4235	2016	2022 [c]	2 ans
Michel LANDEL [b]	Homme	67	Française	Administrateur Référent de Danone	4000	2018	2021	< 1 an
Gaëlle OLIVIER [b]	Femme	47	Française	Gérante de Kyouko	4340	2014	2020	4 ans
Benoît POTIER	Homme	61	Française	Président-Directeur-Général d'Air Liquide SA	8846	2003	2021	15 ans
Isabelle SEILLIER	Femme	58	Française	Vice-Présidente de la Banque d'investissement de J.P Morgan pour l'Europe, le Moyen-Orient, et l'Afrique	4073	2011	2020	7 ans
Jean-Michel SEVERINO [b]	Homme	61	Française	Gérant d'I&P SARL	4361	2011	2020	7 ans
Virginia A. STALLINGS [b]	Femme	68	Américaine	Professeur de Pédiatrie à l'hôpital pour enfants de Philadelphie	4000	2012	2021	6 ans
Serpil TIMURAY [b]	Femme	49	Turque	Membre du Comité Exécutif du groupe Vodafone	7271	2015	2021	3 ans
Lionel ZINSOU-DERLIN [b]	Homme	64	Française et béninoise	Vice-Président du Conseil de Surveillance de PAI Partners SAS	4369	2014	2020	4 ans
Administrateurs représentant les salariés								
Frédéric BOUTEBBA	Homme	51	Française	Administrateur représentant les salariés	–	2016	2020	2 ans
Bettina THEISSIG	Femme	56	Allemande	Administratrice représentant les salariés	–	2014	2020	4 ans

(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 25 avril 2019.

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.

Le Conseil d'Administration a décidé en 2017 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, partager son expérience, témoigner auprès des équipes de Danone, représenter Danone, notamment auprès de partenaires historiques, et participer aux grands évènements de l'Entreprise.

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 d'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.

Le Conseil a conclu que cette gouvernance était la plus adaptée pour les raisons suivantes :

- 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 dans la tradition de gouvernance de Danone ;
- le passage à une dissociation des fonctions avait été décidé principalement 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 de la pertinence du mode de gouvernance choisi, chaque année, dans le cadre de son point sur son fonctionnement et à chaque renouvellement du mandat du Président-Directeur Général. Ainsi, en février 2019, le Conseil a examiné de nouveau ce point et a conclu que ce mode de gouvernance restait le plus approprié pour Danone.

Présidence du Conseil

En sa qualité de Président du Conseil d'Administration, le Président-Directeur Général organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission, en leur communiquant toutes les informations nécessaires.

Équilibre dans la répartition des pouvoirs

Le Conseil a jugé que l'équilibre de la gouvernance était garanti notamment grâce à la présence d'un Administrateur Référent, l'indépendance et les pouvoirs du Conseil et de ses Comités, et 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'une gouvernance 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 et la politique de diversité de la composition du Conseil contribuent à l'équilibre des pouvoirs notamment grâce à 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 (conformément à la définition prévue par le Code AFEP-MEDEF), à l'exception du Comité Stratégique. 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, résulte 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.

Les travaux en comité permettent aux Administrateurs d'approfondir certains sujets et d'être en prise directe avec les équipes de Danone. Ainsi, toutes les conditions sont en place pour un examen libre et indépendant des sujets à l'ordre du jour.

Limitations des pouvoirs de l'exécutif

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 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 tableau ci-après).

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.

pérations devant faire l'objet d'une autorisation préalable du Conseil d'Administration

lature 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.

Réunions des Administrateurs externes
L'Administrateur Référent organise régulièrement des réunions des Administrateurs externes, permettant ainsi d'échanger de façon libre et indépendante sur tout sujet considéré comme pertinent par les participants à ces réunions.

Le contenu de ces réunions permet notamment de nourrir le dialogue régulier de l'Administrateur Référent avec le Président-Directeur Général.

Administrateur Référent

Présentation de l'Administrateur Référent

Mise en place en 2013
En 2013, à la suite d'un dialogue avec les actionnaires de la Société, le Conseil d'Administration a constaté que certains actionnaires percevaient des risques en matière de gouvernance en raison du cumul des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général.

Le Conseil a donc décidé 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, et a créé le poste d'Administrateur Référent.

Désignation par le Conseil d'Administration
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.

Nomination de Monsieur Michel LANDEL en 2018
Le Conseil d'Administration du 14 décembre 2017 a décidé de nommer Monsieur Michel LANDEL en qualité d'Administrateur Référent, en remplacement de Monsieur Jean LAURENT, Administrateur Référent depuis 2013. Cette décision a pris effet à la suite de sa nomination en qualité d'Administrateur par l'Assemblée Générale du 26 avril 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 accru, 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, son implication 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 de l'Administrateur Référent 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-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 questions des actionnaires en matière de gouvernance.

Participation de l'Administrateur Référent 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.

Lors de chaque fin de mandat de l'Administrateur Référent, le Conseil procède à une étude du fonctionnement de cet organe, ainsi qu'à un réexamen de ses pouvoirs afin de les adapter, si nécessaire. Par ailleurs, l'Administrateur Référent présente chaque année au Conseil une synthèse des travaux qu'il a menés au cours du dernier exercice.

Travaux en 2018
L'Administrateur Référent nommé en avril 2018 a bénéficié d'un parcours d'intégration renforcé au cours duquel il s'est entretenu avec l'ensemble des membres du Comité Exécutif et la totalité des Administrateurs. Il a également rencontré de nombreuses équipes de Danone : équipes juridiques, ressources humaines, relations investisseurs, finance, ainsi que plusieurs équipes opérationnelles.

Depuis sa nomination en avril dernier, il a notamment :

- entretenu un dialogue régulier avec le Président-Directeur Général et avec les équipes de la Direction Générale, à travers notamment une ou plusieurs interactions individuelles de deux heures avec chaque membre du Comité Exécutif ;
- participé à la préparation de l'ordre du jour des Conseils et du Comité de Nomination et de Rémunération ;
- organisé et présidé une réunion des Administrateurs externes ;
- participé au dialogue avec les principaux actionnaires de la Société : rencontre individuelle avec une quinzaine d'investisseurs clefs de Danone représentant environ 30 % du capital, dans le cadre de la mise en place d'un échange constructif ;
- assisté au Séminaire Investisseurs à Londres ;
- été fortement impliqué dans la conduite de l'auto-évaluation du Conseil, participant notamment à chacun des entretiens individuels avec les Administrateurs ;
- suivi le renouvellement du mandat d'Administrateur du Président-Directeur Général dans le cadre d'une gouvernance unifiée ;
- participé à la réunion commune du Comité Stratégique et du Comité d'Audit consacrée à la cartographie des risques ;
- revu les questionnaires de conflit d'intérêts complétés par chaque Administrateur ;
- assisté au séminaire stratégique annuel des cadres dirigeants de Danone d'une durée de trois jours et participé à la journée d'intégration des dirigeants récemment promus et embauchés ;
- visité plusieurs sites : usines, centres de recherches, centres régionaux.

Règles applicables à la composition, à l'organisation et à la gouvernance du Conseil d'Administration

Politique de diversité du Conseil d'Administration et des Comités

Le Conseil d'Administration porte une attention particulière à sa composition, notamment afin de promouvoir sa diversité et celle de ses Comités, considérant que cette diversité est essentielle car source de dynamisme, de créativité et de performance et qu'elle permet d'assurer la qualité des débats et des décisions du Conseil.

Cette démarche, entreprise depuis plusieurs années, a conduit à une modification sensible de la composition du Conseil pour atteindre une représentation équilibrée, notamment en matière d'indépendance, de genre, d'expertise, d'âge et d'ancienneté de ses membres.

La politique du Conseil en matière de diversité de sa composition et de ses comités vise à assurer la promotion d'une variété des cultures, des compétences, des expériences, des nationalités, et de garantir que les missions du Conseil sont accomplies en toute indépendance et objectivité mais également de façon collégiale et avec un esprit d'ouverture :

- le Conseil veille à réunir les compétences nécessaires au développement et à la mise en œuvre de la stratégie long-terme de Danone et s'assure qu'elles soient variées et 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 ;
- il porte 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, permettant ainsi de combiner dynamisme et expérience du Conseil ;
- la durée des mandats est limitée à 3 ans et leurs dates d'échéance sont échelonnées ;
- dans le cadre de son évaluation, il examine de manière régulière l'adéquation de sa composition et celle de ses Comités avec sa politique de diversité, et identifie les orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible au regard des objectifs de cette politique. À cet effet, il prend notamment en considération les travaux et propositions du Comité de Nomination et de Rémunération ;
- le Conseil s'assure également de la mise en œuvre d'une politique de non-discrimination et de diversité, notamment en matière de rémunération des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.

Diversité et expertise de chacun des membres du Conseil au 31 décembre 2018 et adéquation avec son appartenance au Comité dans lequel il a été nommé

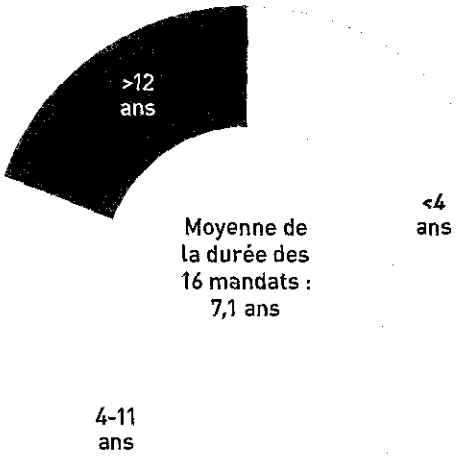
Informations générales		Expertises des Administrateurs							Participation à des Comités du Conseil			
		Compétences générales				Compétences sectorielles						
Nom	Nombre de mandats dans des sociétés cotées [a]	Direction opérationnelle de grandes sociétés / gouvernance de sociétés cotées	Expérience des marchés émergents	Expériences internationales	Finance / Audit / M&A	Industrie de la grande consommation / agroalimentaire	Responsabilité Sociale et Environnementale	Nutrition / Santé	Comité d'Audit	Comité de Nomination et de Rémunération	Comité de Responsabilité Sociale	Comité Stratégique
Emmanuel FABER	1	√	√	√	√	√	√	√				•
Franck RIBOUD	1	√	√	√	√	√	√	√				•
Guido BARILLA	1	√	√	√		√	√	√			•	
Frédéric BOUTEBBA	1					√	√		•			
Cécile CABANIS	3	√	√	√	√	√	√	√				
Gregg L.ENGLES	3	√	√	√	√	√	√	√				
Clara GAYMARD	4	√		√	√		√			•		
Michel LANDEL	1	√	√	√	√	√				P		
Gaëlle OLIVIER	1	√	√	√	√		√		•			
Benoît POTIER	3	√	√	√	√		√	√		•		P
Isabelle SEILLIER	1	√	√	√	√							•
Jean-Michel SEVERINO	2	√	√	√	√		√	√	P			•
Virginia A. STALLINGS	1			√			√	√			P	
Bettina THEISSIG	1					√	√	√			•	
Serpil TIMURAY	1	√	√	√	√	√	√	√			•	
Lionel ZINSOU-DERLIN	3	√	√	√	√	√	√	√	•	•		
Total	28	13	12	14	12	10	14	11	4	4	4	5

(a) Comprend le mandat d'Administrateur au sein de DANONE SA.

Membre d'un comité : • Président d'un comité : P

Les principaux domaines d'expertise et d'expérience sont développés dans les biographies des fiches présentant chacun des Administrateurs au paragraphe 6.2 *Mandats et fonctions exercés par les Administrateurs.*

Répartition de la durée des mandats des membres du Conseil d'Administration et moyenne de la durée des mandats au 31 décembre 2018



Évolution de la composition du Conseil d'Administration et des Comités

Changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration et des Comités en 2018

Situation arrêtée le 31 décembre 2018

	Départs	Nominations	Renouvellements
Conseil d'Administration	Jacques-Antoine GRANJON	Guido BARILLA	Benoît POTIER
	Jean LAURENT	Cécile CABANIS	Virginia STALLINGS
	Mouna SEPEHRI	Michel LANDEL	Serpil TIMURAY
Comité d'Audit	Mouna SEPEHRI	Fréderic BOUTEBBA	
		Lionel ZINSOU-DERLIN	
Comité de Nomination et de Rémunération	Jean LAURENT	Michel LANDEL	
Comité de Responsabilité Sociale		Guido BARILLA	

Tous ces changements ont pris effet le 26 avril 2018.

Propositions pour l'Assemblée Générale du 25 avril 2019

Les équipes de Danone conduisent un dialogue régulier avec les investisseurs, notamment dans le cadre de la préparation de l'Assemblée Générale, du suivi des votes des résolutions, et des discussions qui sont organisées notamment avec les principaux actionnaires afin de recevoir leur avis sur les résolutions présentées à l'Assemblée.

	Départs	Nominations	Renouvellements
Conseil d'Administration			Emmanuel FABER
			Franck RIBOUD
			Clara GAYMARD

Renouvellements des mandats d'Administrateur soumis à l'Assemblée Générale du 25 avril 2019

Emmanuel FABER	Monsieur Emmanuel FABER, Président-Directeur Général, a intégré Danone en 1997. Depuis sa nomination en tant que Directeur Général en 2014, puis Président-Directeur Général en 2017, il participe pleinement à la réussite de l'Entreprise.
Franck RIBOUD	Monsieur Franck RIBOUD, Président d'Honneur, dispose d'une connaissance historique de la Société et de sa culture, qu'il a présidée en tant que Président-Directeur Général de 1996 à 2014. Sa présence permet d'assurer le maintien des valeurs de Danone, qu'il a notamment contribué à transformer en leader mondial de l'agroalimentaire.
Clara GAYMARD	Madame Clara GAYMARD, présente au Conseil depuis trois ans, dispose d'une compétence reconnue en tant que dirigeant. Son expérience réussie dans un cadre international et sa connaissance fine de marchés clés pour Danone constituent un atout majeur pour les travaux du Conseil d'Administration.

du Conseil d'Administration et de ses Comités

es du Conseil d'Administration sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 25 avril 2019 des
nts proposés

	Composition postérieure à l'Assemblée Générale tenue en		
	2017	2018	2019
nisation	43 %	43 %	43 %
les Administrateurs	57,5 ans	57,6 ans	58,6 ans
nne des mandats	7,2 ans	6,4 ans	7,4 ans
inistrateurs ité étrangère	36 %	36 %	36 %
épendance [a]	57 %	57 %	57 %

018, Danone applique de manière stricte l'ensemble des critères d'indépendance mentionnés par le Code AFEP-MEDEF, en particulier celui relatif
ée des mandats. Le taux d'indépendance selon l'ancienne méthode de calcul était de 71 % en 2017, de 64 % en 2018 et serait de 64 % en 2019.

ment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et aux
ons légales, les Administrateurs représentant les salariés
ris en compte ni dans le calcul du taux d'indépendance du
d'Administration, ni dans le calcul du taux de féminisation
eil. En conséquence, et afin d'assurer la cohérence des
tions présentées, ils ne sont également pas pris en compte
calcul de l'âge moyen, la durée moyenne du mandat, ainsi
aux d'Administrateurs de nationalité étrangère.

t constater une stabilité du taux d'indépendance depuis 2017,
té qui serait maintenue sous réserve du vote favorable des
vellements de mandats par l'Assemblée Générale du 25 avril
Ce taux serait supérieur à celui requis par le Code AFEP-MEDEF.

Dialogue actionnarial

La responsabilité des relations investisseurs revient au Président-Directeur Général assisté de la Direction Financière dans le cadre d'un dialogue régulier et d'évènements dédiés tels que le Séminaire Investisseurs.

Par ailleurs, le dialogue avec les actionnaires en matière de gouvernance est également porté par l'Administrateur Référent dont les prérogatives ont été renforcées.

Le Conseil est tenu régulièrement informé des discussions avec les principaux investisseurs.

es applicables au fonctionnement du Conseil d'Administration

ndats des Administrateurs

rée et renouvellement des mandats	
urée statutaire	Un mandat d'Administrateur a une durée statutaire de trois ans et est renouvelable.
imite d'âge	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.
Échelonnement	Afin de favoriser un renouvellement harmonieux du Conseil, les mandats des Administrateurs s'échelonnent dans le temps. Cet échelonnement dans le temps et la durée statutaire limitée à trois ans facilitent leur renouvellement régulier, 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 4000 actions DANONE (soit 246040 euros sur la base du cours de clôture de l'action au 31 décembre 2018).

Règlement intérieur adopté en 2002

- précise les droits et obligations des Administrateurs, ainsi que le mode de fonctionnement du Conseil ;
- 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

Missions	Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et mise en œuvre. Il se prononce sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes stratégiques, économiques, sociales, financières, environnementales et technologique.
Réunions	Le Conseil d'Administration est un organe collégial qui se réunit au moins cinq fois p Par ailleurs, les Administrateurs indépendants de Danone se réunissent au moins u an à l'initiative de l'Administrateur Référent et ce dernier peut inviter les autres Admi externes de la Société à participer à cette réunion.
Comités	Le Conseil d'Administration peut décider la création d'un ou plusieurs Comités spécia il fixe la composition, les attributions et règles de fonctionnement, et qui exercent te sous sa responsabilité. Les Comités sont composés uniquement d'Administrateurs : leurs membres sont nomm Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération 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.

Interdiction de recourir à tout instrument de couverture

Chaque Administrateur et les personnes qui lui sont étro liées doivent s'abstenir de recourir à tous instruments de ture pour les actions DANONE et tous instruments financi à l'action DANONE, et en particulier pour (i) les options d'actions ou options de souscription d'actions DANONE, (ii) les à actions DANONE attribuées sous conditions de performan les actions DANONE issues d'options ou issues d'actions attri sous conditions de performance, (iv) les actions DANONE sour à une obligation de conservation par le Conseil d'Administrati par la loi, et enfin (v) toutes les autres actions DANONE déte par cet Administrateur.

Évaluation du Conseil d'Administration

La performance du Conseil d'Administration fait l'objet, tous deux ans, d'une évaluation qui peut prendre la forme, soit d'u auto-évaluation, soit d'une évaluation par le Comité de Nominati et de Rémunération, ou par tout organisme tiers. Une fois par a le Conseil consacre un point de son ordre du jour à un débat s son fonctionnement.

Formation des Administrateurs

Chaque Administrateur peut bénéficier, lors de sa nomination ou tou au long de son mandat, des formations nécessaires à l'exercice de ses fonctions. Ces formations internes ou externes lui permettent en particulier de comprendre les activités, les risques et l'organisation de Danone, et 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.

nctionnement au cours de l'exercice

xamen de l'indépendance des Administrateurs

ritères appliqués par Danone

anone applique de façon stricte l'ensemble des recommandations u Code AFEP-MEDEF, même s'il est considéré qu'une expérience ans la durée au sein du Conseil offre une meilleure compréhen- ion des spécificités culturelles de la Société et de sa mission, et onstitue un atout pour éclairer les travaux du Conseil et formuler n jugement critique et indépendant lors des différentes réunions lu Conseil.

ors de l'examen des relations d'affaires entre un Administrateur et Danone, pour déterminer s'il existe des relations d'affaires significatives susceptibles d'affecter l'indépendance d'un Administrateur, le Conseil utilise des critères quantitatifs et qualitatifs, 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.

Les Administrateurs représentant les salariés ne font pas l'objet d'une appréciation, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Examen au 18 février 2019

Le Conseil d'Administration du 18 février 2019, 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 détaillés ci-avant.

	Indépendants	Non indépendants	Administrateurs ne faisant pas l'objet d'une appréciation
Nombre	8	6	2
Taux d'indépendance	57 %	43 %	–
Administrateurs	Guido BARILLA Clara GAYMARD Michel LANDEL Gaëlle OLIVIER Jean-Michel SEVERINO Virginia A. STALLINGS Serpil TIMURAY Lionel ZINSOU-DERLIN	Cécile CABANIS Gregg L. ENGLES Emmanuel FABER Benoît POTIER Franck RIBOUD Isabelle SEILLIER	Frédéric BOUTEBBA Bettina THEISSIG
Commentaire	Le Conseil a confirmé que chacun satisfaisait 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.	Le Conseil a décidé de les considérer comme non indépendants, comme détaillé ci-après.	

6

Administrateurs non indépendants

Emmanuel FABER	**Dirigeant mandataire social de Danone**
Franck RIBOUD	**Ancien dirigeant mandataire social de Danone**
Cécile CABANIS	**Directrice Générale Finances, IS/IT, Cycles et Achats de Danone**
Isabelle SEILLIER	**Cadre dirigeant du groupe J.P. Morgan** ***Relations d'affaires*** Le Comité de Nomination et de Rémunération et le Conseil ont examiné les relations d'affaires entretenues par Danone avec J.P. Morgan, qui figure parmi les banques auxquelles Danone a recours de façon régulière, notamment en matière de financement. 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. Le Conseil a donc décidé de considérer Madame Isabelle SEILLIER comme Administratrice non indépendante. ***Mesures mises en place au regard de potentiels conflits d'intérêts*** Dans ce cadre, 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 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'Administratrice non indépendante 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 dans la négociation et la mise en œuvre des conventions conclues entre Danone et J.P Morgan.
Gregg L. ENGLES	**Fondateur et Directeur Général de Capitol Peak Partners** ***Relations d'affaires*** 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 cette société désormais contrôlée par Danone. ***Mesures mises en place au regard de potentiels conflits d'intérêts*** Pour rappel, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, différentes mesures de 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.
Benoît POTIER	**Président-Directeur Général d'Air Liquide SA** ***Exercice du mandat depuis plus de 12 ans*** 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 du critère selon lequel l'exercice d'un mandat pendant plus de 12 ans constitue un élément suffisant pour faire perdre la qualité d'indépendant. Le Conseil, constatant que Monsieur Benoît POTIER est Administrateur depuis 16 ans et, en application du Code AFEP-MEDEF, l'a donc qualifié d'Administrateur non indépendant même s'il estime qu'un Administrateur qui siège au Conseil d'Administration depuis plus de 12 ans demeure en mesure de formuler un jugement libre, éclairé et critique, et qu'en particulier, concernant Monsieur Benoît POTIER, sa liberté de pensée et de parole témoignent de sa forte indépendance d'esprit.

Situation au 18 février 2019 de chaque Administrateur au regard des critères d'indépendance définis par le Code AFEP-MEDEF – Recommandation 2012-02 de l'AMF

Nom	Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes	Mandats croisés	Relations d'affaires significatives	Lien familial	Commissaire aux comptes	Durée de mandat supérieure à 12 ans	Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	Statut de l'actionnaire important
Emmanuel FABER		✓	✓	✓	✓		✓	✓
Franck RIBOUD		✓	✓	✓	✓			✓
Guido BARILLA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Frédéric BOUTEBBA		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cécile CABANIS		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gregg L. ENGLES		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Clara GAYMARD	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Michel LANDEL	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gaëlle OLIVIER	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Benoît POTIER	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Isabelle SEILLIER	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Jean-Michel SEVERINO	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Virginia A. STALLINGS	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bettina THEISSIG		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Serpil TIMURAY	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lionel ZINSOU-DERLIN	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

✓ *lorsque le critère d'indépendance est satisfait, un caractère blanc lorsqu'il n'est pas satisfait.*

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

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.
Parcours d'intégration	Danone propose 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.
Sessions de présentation et visites de sites	Danone propose 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, Messieurs Guido BARILLA et Michel LANDEL, Administrateurs nommés en 2018, ont suivi au cours de l'année 2018 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.
Partage de la culture unique de Danone	Les Administrateurs participent aux évènements significatifs organisés par Danone. 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 par des échanges entre eux et avec les dirigeants mandataires sociaux. Ils se réunissent également plusieurs fois de manière informelle en dehors des réunions du Conseil. En particulier :

- 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 à des présentations stratégiques annuelles ;
- par ailleurs, l'ensemble des Administrateurs a coutume d'assister à l'Assemblée Générale.

Jetons de présence

Les règles d'attributions de jetons de présence sont détaillées au paragraphe 6.3 *Rémunérations et avantages des organes de gouvernance.*

Travaux

Réunions et assiduité

	2017	2018
Nombre de réunions	6	5
Durée moyenne des réunions	3h04	4h00
Taux de participation	90,60 %	96,25 %[a]

(a) Le taux de présence tient compte du taux de présence des Administrateurs dont le mandat a pris fin au cours de l'exercice 2018.

Assiduité des membres du Conseil au 31 décembre 2018

Nom	Conseil d'Administration	Comité d'Audit	Comité de Nomination et de Rémunération	Comité de Responsabilité Sociale	Comité Stratégique
Emmanuel FABER	100 %	–	–	–	100 %
Franck RIBOUD	100 %	–	–	–	75 %
Guido BARILLA	100 %	–	–	100 %	–
Frédéric BOUTEBBA	100 %	100 %	–	–	–
Cécile CABANIS	100 %	–	–	–	–
Gregg L. ENGLES	100 %	–	–	–	–
Clara GAYMARD	100 %	–	80 %	–	–
Michel LANDEL	100 %	–	100 %	–	–
Gaëlle OLIVIER	100 %	100 %	–	–	–
Benoît POTIER	100 %	–	100 %	–	100 %
Isabelle SEILLIER	100 %	–	–	–	75 %
Jean-Michel SEVERINO	100 %	85,7 %	–	–	100 %
Virginia A. STALLINGS	100 %	–	–	100 %	–
Bettina THEISSIG	100 %	–	–	100 %	–
Serpil TIMURAY	100 %	–	–	100 %	–
Lionel ZINSOU-DERLIN	100 %	100 %	100 %	–	–

Sujets examinés et débattus par le Conseil d'Administration en 2018 et en février 2019

Stratégie

- présentation par le Président-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 ;
- suivi des dernières innovations ;
- consultation du Comité d'Entreprise sur les orientations stratégiques ;
- revue des objectifs de Danone 2030 ;
- suivi de la certification B Corp™.

Activité et résultats

- revue de la situation financière de Danone et de son endettement (évolution, montant, composition et échéances de remboursement, agences de notation) ;
- 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, paiement du dividende en actions) ;
- suivi de la performance boursière, du capital et de l'actionnariat de Danone ;
- 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 ;
- autorisation de conventions réglementées ;
- suivi du programme d'économies Protein ;
- proposition de distribution du dividende ;
- suivi du mouvement de boycott au Maroc ; et
- suivi du programme "One Person, One Voice, One Share".

Gouvernement d'entreprise

- examen de la pertinence du mode de gouvernance dans le cadre du renouvellement du mandat d'Administrateur du Président-Directeur Général ;
- 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 d'Administrateurs dans le cadre des Assemblées Générales 2018 et 2019 ;
- examen des résolutions gouvernance et rémunération soumises à l'approbation des actionnaires et préparation des Assemblées Générales 2018 et 2019 ;
- examen des questions écrites des actionnaires dans le cadre de l'Assemblée 2018.

Rémunération

- élaboration et formalisation des politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ;

- examen des conditions de renouvellement du mandat de Monsieur Emmanuel FABER, en particulier : contrat de travail, indemnités de départ, indemnité de non concurrence, et régimes de retraite ;
- détermination des principes de rémunération annuelle pour 2018 et 2019, 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 (2017 en février 2018 et 2018 en février 2019) : constatation du niveau d'atteinte des différents objectifs, examen de l'équilibre des différentes composantes ;
- examen de l'atteinte de la condition de performance relative à l'accroissement de la retraite du Président-Directeur Général ;
- examen des jetons de présence ;
- revue 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 extra-financiers ;
- *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 ;
- suivi du projet "Je sais, j'agis" et approbation de la dotation complémentaire au Fonds Danone pour l'Écosystème, à ce titre.

Évaluation

Conformément à son règlement intérieur, le Conseil d'Administration *effectue tous les deux ans une évaluation, 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. Une fois sur deux, l'évaluation est organisée par un cabinet externe qui évalue notamment la contribution individuelle de chaque Administrateur. 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 externe réalisée en 2016

En 2016, une évaluation externe du fonctionnement du Conseil d'Administration avait été conduite sur la base d'entretiens individuels avec chaque Administrateur effectués par un cabinet de conseil spécialisé (réalisant l'essentiel des évaluations externes des sociétés cotées françaises).

Les résultats et recommandations issus de cette évaluation ont été présentés et discutés au Comité de Nomination et Rémunération, puis au Conseil d'Administration. Il ressortait de cette évaluation que le fonctionnement du Conseil d'Administration s'était amélioré, grâce à une mise en œuvre effective et efficace des toutes les recommandations issues de l'évaluation précédente de 2014. Parmi les Administrateurs siégeant dans des Conseils comparables, 80 % considéraient que celui de Danone a une meilleure dynamique et un fonctionnement plus efficient et performant.

Au cours de l'année 2017, le Conseil d'Administration a mis en œuvre plusieurs des recommandations proposées à la suite de cette évaluation. Ainsi, les Administrateurs ont rencontré à plusieurs reprises des dirigeants opérationnels de Danone, et certains responsables de l'Entreprise et membres du Comité Exécutif ont pu partager des présentations techniques lors de certains Comités. Par ailleurs, la matrice des principaux risques de Danone a fait l'objet d'une présentation détaillée aux membres du Conseil. Enfin, l'ensemble des Administrateurs a été invité à participer à une réunion du Comité Stratégique.

Évaluation réalisée en 2018

Monsieur Michel LANDEL, en sa qualité d'Administrateur Référent, a conduit au cours de l'automne 2018 l'évaluation interne du fonctionnement du Conseil d'Administration, en association avec le secrétaire du Conseil, sur la base d'entretiens individuels avec chaque Administrateur. Cette évaluation a été réalisée au moyen d'un questionnaire détaillé communiqué préalablement à chaque Administrateur.

Résultats

Parmi les sujets traités figuraient notamment le fonctionnement, la structure, la gouvernance, la composition et les missions du Conseil mais également l'information des Administrateurs, le choix des sujets traités, la qualité des débats, la participation ainsi que le fonctionnement général des Comités.

La synthèse de l'évaluation a été examinée par le Comité de Nomination et de Rémunération lors de sa séance du 29 novembre 2018 puis présentée et discutée lors du Conseil d'Administration du 5 décembre 2018.

L'évaluation fait ressortir que le Conseil est considéré comme d'une grande qualité, qu'il est jugé très professionnel et très engagé.

Les principaux sujets de satisfaction concernent :

- l'atmosphère de confiance, de respect mutuel et d'ouverture permettant une grande liberté de parole qui encourage la participation des membres et la diversité des points de vue ;
- la diversité et la bonne complémentarité des profils du Conseil, notamment grâce au renforcement de l'expertise sectorielle des membres ;
- la qualité des débats pendant les Conseils, qui sont jugés de bonne qualité, et les réponses apportées par le management qui sont considérées comme transparentes et précises ;
- la transition de la gouvernance, qui est jugée comme ayant été construite de manière efficace et comme s'étant déroulée de façon excellente ;
- le processus d'intégration des nouveaux Administrateurs, qui est largement apprécié.

Conseil a échangé sur les principales recommandations qui cernent :

La diversification du panel des intervenants devant le Conseil afin de favoriser plus régulièrement la rencontre avec des dirigeants opérationnels ;

l'approfondissement de l'analyse des risques de Danone ainsi que certains sujets Ressources Humaines ;

l'organisation de certaines présentations en anglais, notamment concernant la stratégie ;

le délai de mise à disposition de certains documents, qui pourrait être amélioré ; et

la demande d'allonger la durée de certains Conseils et d'organiser certains Conseils à l'étranger.

Revue de la contribution individuelle des Administrateurs

À l'occasion de l'évaluation externe du Conseil réalisée en 2016, 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. Lors de la prochaine évaluation externe du Conseil en 2020, la contribution individuelle des Administrateurs sera à nouveau examinée.

Point annuel sur le fonctionnement du Conseil

En 2018, comme chaque année, le Conseil a procédé à l'examen 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 2018

Jean-Michel SEVERINO *Président*	**Date d'entrée au comité : 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, compte tenu 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 en matière comptable et financière ainsi qu'en matière de contrôle interne et de gestion des risques.
Gaëlle OLIVIER	**Date d'entrée au comité : 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.
Lionel ZINSOU-DERLIN	**Date d'entrée au comité : juin 2018** Lionel ZINSOU-DERLIN est Professeur agrégé de Sciences économiques et sociales et dispose ainsi de fortes connaissances économiques. Ses expériences professionnelles, notamment au sein de la banque Rothschild & Cie et du fonds d'investissement PAI Partners SAS lui ont permis d'acquérir une solide expertise financière.
Frédéric BOUTEBBA	**Date d'entrée au comité : juin 2018** Monsieur Frédéric BOUTEBBA a intégré Danone en 1992 où il a exercé plusieurs responsabilités au sein de la Direction Commerciale. Sa connaissance pratique de Danone et des problématiques rencontrées par ses salariés permettent d'introduire au sein du Comité une approche concrète des travaux d'audit.

Règlement intérieur

Missions

Suivi du processus d'élaboration des comptes et de l'information financière et du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes	• examiner les comptes sociaux et consolidés de la Société avant que ceux-ci ne soient présentés au Conseil d'Administration ; • s'assurer de la permanence des méthodes comptables appliquées par la Société ; • examiner le traitement comptable des principales transactions complexes et/ou non récurrentes ; • examiner le périmètre de consolidation des sociétés de Danone ; • examiner la politique de suivi des engagements hors bilan ; • être informé des avis et commentaires des Commissaires aux comptes ; • examiner tous les semestres la situation financière, la situation de trésorerie et les engagements de la Société ; • rendre compte au Conseil d'Administration des principales options de clôture des comptes consolidés annuels et semestriels ; • examiner, avec la Direction Générale, les communiqués de presse relatifs aux résultats et se faire communiquer les principaux documents de communication financière de Danone ; • se faire communiquer les informations non financières publiées par Danone qui ont fait l'objet d'une présentation au Comité de Responsabilité Sociale.
Suivi de l'indépendance des Commissaires aux comptes	• piloter la procédure de sélection en supervisant l'appel d'offres conduit par la Direction Générale ; • faire toute proposition permettant de procéder à leur désignation, leur renouvellement et leur rémunération ; • examiner les résultats de leurs travaux et de leurs vérifications ainsi que leurs recommandations et les suites données à ces dernières ; • entendre régulièrement les Commissaires aux comptes, y compris hors la présence des dirigeants ; • s'assurer de l'indépendance des Commissaires aux comptes, notamment en approuvant au préalable certaines de leurs missions.
Suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de gestion des risques et d'audit interne	**Contrôle interne** • s'assurer de l'existence d'un système de contrôle interne et du suivi de son efficacité ; • être informé de toute défaillance ou faiblesse significative en matière de contrôle interne et de toute fraude importante ; • 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 ; • 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 ; • 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 ; • pouvoir être consulté par le Comité de Responsabilité Sociale pour toute question relative aux principes de conduite des affaires ou à l'éthique. **Audit interne** • valider le plan d'audit interne et en suivre l'exécution ; • 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 ; • donner son avis sur l'adéquation des ressources et l'indépendance de l'audit interne. **Gestion des risques** • 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 ; • être informé de tout évènement exposant la Société à un risque significatif ; • être informé des principaux risques environnementaux, sociaux et sociétaux de Danone.

s le cadre de sa mission, le Comité d'Audit peut entendre régu- ement les mandataires sociaux, la Direction Générale de Danone e ses filiales et, également le Directeur de l'Audit Interne, les nmissaires aux comptes, les cadres dirigeants de Danone, no- ment responsables de l'établissement des comptes consolidés ociaux de Danone, de la gestion des risques, du contrôle interne, s affaires juridiques, des affaires fiscales, de la trésorerie, du ancement et du respect de l'éthique. Ces auditions peuvent avoir u, lorsque le Comité le souhaite, hors la présence des représen- nts de la Direction Générale de Danone. Par ailleurs, le Comité Audit peut obtenir l'avis de conseillers externes indépendants, otamment en matière juridique et comptable, et demander la alisation 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.

Travaux

Réunions et assiduité

	2017	2018
Nombre de réunions	6	7 [a]
Taux de participation	80 %	91,7 % [b]

(a) Dont deux réunions conjointes, respectivement avec le Comité de Responsabilité Sociale et avec le Comité Stratégique.
(b) Ce taux de présence tient compte du taux de présence des Administrateurs dont le mandat a pris fin au cours de l'année 2018.

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.

La Directrice Générale Finances, IS/IT, Cycles et Achats est régulièrement associée aux travaux du Comité d'Audit et participe aux réunions du Comité.

Travaux du Comité en 2018 et début 2019

- examen des comptes sociaux et consolidés, annuels et semestriels, de Danone. Cet examen implique systématiquement : (i) présentation par la Directrice Générale Finances, IS/IT, Cycles et Achats des principaux résultats de Danone, (ii) revue des indicateurs non définis par les normes IFRS, (iii) présentation par les Commissaires aux comptes de leur approche d'audit, (iv) 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, (v) revue des principaux litiges de Danone, et (vi) audition des conclusions des Commissaires aux comptes y compris leurs ajustements d'audit ;
- suivi semestriel de la situation financière de Danone ;
- revue des projets de communiqués de presse sur les résultats consolidés annuels et semestriels ;
- présentation du projet de distribution de dividendes soumis au vote des actionnaires ;
- examen des autorisations financières soumises au vote de l'Assemblée Générale ;
- revue 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 examen des principaux résultats des missions d'audit menées dans l'année ;
- revue des parties du rapport de gestion portant sur le contrôle interne et la gestion des risques ;
- suivi annuel de la conformité au sein de Danone : politiques anti-corruption, droit de la concurrence, protection des données personnelles, sanctions internationales ;
- revue de la situation fiscale de Danone et suivi de l'actualité fiscale ;
- 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 de la sécurité alimentaire au sein de Danone ;
- examen des nouvelles règles en matière d'obligations et de *reporting* extra-financiers : déclaration de performance extra-financière, cartographie des risques extra-financiers, loi sur le devoir de vigilance et droits humains.

COMITÉ DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION

Composition au 31 décembre 2018

	Date d'entrée au Comité
Michel LANDEL Président	Avril 2018
Benoît POTIER	Avril 2012
Lionel ZINSOU-DERLIN	Février 2015
Clara GAYMARD	Avril 2016

Règlement intérieur

Principales dispositions

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 et a fait l'objet d'une refonte globale en 2017.

Travaux

Réunions et assiduité

	2017	2018
Nombre de réunions	6	5
Taux de participation	94 %	95 %

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.

Travaux du Comité de Nomination et de Rémunération en 2018 et début 2019

Concernant la gouvernance

- examen de la pertinence du mode de gouvernance dans le cadre du renouvellement du mandat d'Administrateur du Président-Directeur Général ;
- examen de la gouvernance de Danone ;
- point sur l'activité 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 2018 et 2019 le renouvellement des mandats et la nomination de nouveaux Administrateurs ;
- revue de la composition des Comités et plus particulièrement examen de la nomination de Messieurs Lionel ZINSOU-DERLIN et Frédéric BOUTEBBA au Comité d'Audit et de Monsieur Guido BARILLA au Comité de Responsabilité Sociale ;
- examen individuel annuel de l'indépendance de chaque Administrateur et de l'existence ou non de conflits d'intérêts, même potentiels. L'analyse détaillée de 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 ;
- revue de l'auto-évaluation menée par l'Administrateur Référent ;
- dans le cadre de la préparation du plan de succession des instances dirigeantes, revue du modèle des compétences managériales de Danone ;
- suivi de l'organisation du renouvellement du mandat d'Administrateur du Président-Directeur Général.

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 2018 des dirigeants mandataires sociaux ;
- examen des conditions de renouvellement du mandat de Monsieur Emmanuel FABER, en particulier : contrat de travail, indemnités de départ, indemnité de non concurrence, et régimes de retraite ;
- préparation des résolutions relatives à la rémunération 2017 des dirigeants mandataires sociaux dans le cadre de l'Assemblée Générale 2018 ;
- examen de la politique de rémunération pour 2018 et 2019 des dirigeants mandataires sociaux ;
- préparation des résolutions relatives à la rémunération 2018 des dirigeants mandataires sociaux dans le cadre de l'Assemblée Générale 2019 ;
- examen de propositions de résolutions concernant l'attribution de GPS par les Assemblées Générales 2018 et 2019 ;
- examen de l'enveloppe des jetons de présence ;
- examen de l'impact de la nouvelle recommandation du code AFEP-MEDEF concernant les clauses de non-concurrence des dirigeants mandataires sociaux ;
- revue des publications relatives à la rémunération : février 2018, juillet 2018 et février 2019.

COMITÉ DE RESPONSABILITÉ SOCIALE

Composition au 31 décembre 2018

	Date d'entrée au Comité
Virginia A. STALLINGS Présidente	Février 2015, Présidente depuis juillet 2017
Serpil TIMURAY	Avril 2015
Bettina THEISSIG	Octobre 2016
Guido BARILLA	Juillet 2018

Règlement intérieur

Missions

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	• procéder à l'examen des politiques sociales menées par Danone, des objectifs fixés et des résultats obtenus en la matière.
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	• 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.
Éthiques concernant les salariés de Danone, les consommateurs et plus généralement l'ensemble des parties prenantes de Danone	• 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 visant des questions éthiques, sociales ou environnementales et examiner celles relatives à sa mission, en coordination avec le traitement réalisé par le Comité d'Audit.
Audit, contrôle interne, *reporting* interne et notations extra-financière	• être consulté par le Comité d'Audit dans le cadre des projets de missions d'audit relatifs à ses domaines d'intervention ; • passer en revue les systèmes de *reporting*, d'évaluation et de contrôle afin de permettre à Danone de produire une information extra-financière fiable ; • revoir régulièrement les résultats des auto-évaluations de Danone dans le cadre du programme Danone Way ; • 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.
Investissements à vocation sociétale et programmes d'actions à finalité sociale	• évaluer l'impact de ces investissements pour Danone ; • examiner l'application des règles établies par Danone s'agissant d'investissements ou de programmes sociaux dans les domaines liés aux activités de Danone ; • veiller à ce que les intérêts de la Société soient préservés et, plus particulièrement, prévenir les conflits d'intérêts éventuels liés aux relations entre ces investissements et le reste des activités de Danone ; • préparer et éclairer les travaux du Conseil sur les investissements et programmes d'actions à finalité sociale que Danone conduit ou auxquels il participe.
Nutritionnels	• examiner les enjeux de santé publique, les impacts sociaux de ses produits ; • examiner la communication faite auprès des consommateurs.

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

Réunions et assiduité

	2017	2018
Nombre de réunions	3 (a)	5 (a)
Taux de participation	100 %	100 %

(a) Dont une réunion conjointe avec le Comité d'Audit.

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.

Travaux du Comité en 2018 et début 2019

- revue des fonds sociétaux créés par Danone : examen du budget annuel de Danone Communities et, à ce titre, revue de la contribution annuelle de Danone à Danone Communities, examen de projets d'investissements par le FPS Danone Communities, 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 entre les hommes et les femmes ;
- suivi du programme "One Person, One Voice, One Share" ;
- examen annuel du *reporting* non-financier de Danone ;
- point annuel sur la participation de Danone à l'indice *FTSE4Good* ;
- examen des projets "One Planet. One Health" de Danone et, notamment, suivi des notations extra-financières ;
- suivi des initiatives d'evian en matière de *sustainability* s'inscrivant dans l'ambition de devenir une marque circulaire d'ici 2025 ;
- suivi de la nouvelle politique en faveur d'une économie circulaire ;
- suivi des initiatives en matière de gestion du cycle de l'eau ;
- point annuel sur la sécurité alimentaire au sein de Danone ;
- examen des nouvelles règles en matière d'obligations et de *reporting* extra-financiers : déclaration de performance extra-financière, cartographie des risques extra-financiers, loi sur le devoir de vigilance et droits humains ;
- suivi de la certification B Corp™ ; et
- suivi des financements durables.

COMITÉ STRATÉGIQUE

Composition au 31 décembre 2018

	Date d'entrée au Comité
Benoît POTIER Président	2015, Président depuis 2017
Emmanuel FABER	2015
Franck RIBOUD	2015
Isabelle SEILLIER	2015
Jean-Michel SEVERINO	2015

Règlement intérieur

Missions

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 :

- axes de développement ;
- opportunités de croissance externe ;
- opérations de désinvestissement ;
- accords ou partenariats significatifs ;
- éventuelles opérations sur capital de la Société ;
- éventuelles possibilités de diversification ;
- plus généralement toute opération significative pour l'avenir de Danone.

Travaux

Réunions et assiduité

	2017	2018
Nombre de réunions	2	4 [a]
Taux de participation	100 %	90 %

(a) Dont une réunion conjointe avec le Comité d'Audit.

Travaux du Comité en 2018

- suivi de l'innovation au sein du Métier Produits laitiers et d'origine végétale ;
- examen de la stratégie du Métier Nutrition Infantile, en particulier en Chine ;
- suivi du mouvement de boycott au Maroc ;
- examen des nouvelles tendances de consommation et de l'ambition e-business ;
- suivi de la stratégie Packaging ;
- préparation du Séminaire Investisseurs ;
- revue des risques stratégiques ; et
- suivi du programme "One Person, One Voice, One Share".

COMITÉ EXÉCUTIF

Rôle

Sous l'autorité du Président-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.

Conformément aux dispositions de la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, un tiers du Comité Exécutif est féminin. Par ailleurs, Danone porte une attention particulière à la représentation des femmes dans les postes à forte responsabilité. Danone a aussi pour ambition d'avoir une représentation équilibrée des hommes et femmes à chaque niveau de son organisation. Le Conseil s'assure de la mise en place d'une politique de non discrimination et de diversité au sein des instances dirigeantes.

Composition au 1er mars 2019 : 6 membres

Nom	Âge	Principale fonction au sein de Danone	Date d'entrée au Comité Exécutif
Emmanuel FABER	55	Président-Directeur Général	2000
Bertrand AUSTRUY	45	Directeur Général Ressources Humaines et Secrétaire Général	2015
Cécile CABANIS	47	Directrice Générale Finances, IS/IT, Cycles et Achats	2015
Francisco CAMACHO	53	Directeur Général Produits laitiers et d'origine végétale	2011
Henri BRUXELLES	53	Directeur Général Eaux et Afrique	2017
Véronique PENCHIENATI	52	Directrice Générale Nutrition Spécialisée	2018

PLICATION DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF

none a décidé en 2008 de se référer au Code de gouvernance AFEP-MEDEF et applique ses recommandations, à l'exception des points ivants que la Société n'applique pas de façon stricte :

ecommandations	Pratique de Danone et justification
lodalités de fonctionnement u comité des rémunérations paragraphe 17.3 du ode AFEP-MEDEF) *Lors de la présentation du compte endu des travaux du comité des émunérations, 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 aux trois quarts d'Administrateurs indépendants et qui ne comporte donc aucun dirigeant mandataire social. Enfin, un Administrateur Référent est mis en place depuis 2013, dont les pouvoirs ont été renforcés en 2017, 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.
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, Administratrice 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. Par ailleurs, en 2018, Monsieur Frédéric BOUTEBBA, Administrateur représentant les salariés, a été nommé au Comité d'Audit afin d'introduire au sein de ce Comité une approche concrète des opérations d'audit. En tout état de cause, il est rappelé que le Comité de Nomination et de Rémunération de Danone est composé aux trois quarts d'Administrateurs considérés comme indépendants conformément aux critères du Code AFEP-MEDEF, 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.
Déontologie de l'Administrateur (paragraphe 19 du Code AFEP-MEDEF) *"L'administrateur a l'obligation de faire part au conseil de toute situation de conflit d'intérêts même potentiel et s'abstient d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante."*	Le Conseil a mis en place différentes mesures afin d'assurer que tout conflit d'intérêts soit maîtrisé par Danone notamment, (i) information préalable du secrétaire du Conseil par l'Administrateur concerné 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 ou le cas échéant de l'Administrateur Référent et, (iii) dans les dix jours ouvrés suivant la survenance de tout évènement rendant en tout ou partie inexacte la précédente déclaration établie par l'Administrateur concerné. Par ailleurs, tout Administrateur en situation de conflit d'intérêts doit s'abstenir de manière systématique de participer aux débats et au vote de toute délibération susceptible de mettre l'Administrateur concerné dans une situation de conflit d'intérêts même potentiel. Dans un souci de maintien de la collégialité du Conseil et au regard de la forte indépendance des Administrateurs composant le Conseil et de leur considérable liberté d'expression, il a été décidé de ne pas demander aux Administrateurs en situation de conflit d'intérêts de quitter la réunion du Conseil lors de l'examen de la délibération ayant trait à ce conflit d'intérêts.

6.2 MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES ADMINISTRATEURS

(article R. 225-83 du Code de commerce)

Renseignements concernant les Administrateurs :

- *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 en cours correspondent aux mandats exercés au 31 décembre 2018 ;*
  - *Actions DANONE correspond au nombre d'actions DANONE détenues au 31 décembre 2018 ;*
  - *les mandats portant la mention AG sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 25 Avril 2019.*

Administrateurs dont le renouvellement est proposé

Emmanuel FABER

Franck RIBOUD

Clara GAYMARD

Administrateurs en exercice

Guido BARILLA

Cécile CABANIS

Gregg L. ENGLES

Michel LANDEL

Gaëlle OLIVIER

Benoît POTIER

Isabelle SEILLIER

Jean-Michel SEVERINO

Virginia A. STALLINGS

Serpil TIMURAY

Lionel ZINSOU-DERLIN

Administrateurs représentant les salariés

Frédéric BOUTEBBA

Bettina THEISSIG



GUIDO BARILLA

Président du Conseil d'Administration de BARILLA

Administrateur indépendant, Membre du Comité de Responsabilité Sociale

60 ans – Nationalité italienne

Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2018
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2021
Actions DANONE : 4 000

Expertise – Expérience – Principales activités

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 1986 à Parme, siège du Groupe Barilla, il devient cadre de la société 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. e R. F.lli S.p.A., puis Vice-Président en 1988. À la suite du décès de son père en 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 2003. En 2009, il est nommé Président du Conseil Consultatif de Barilla Center for Food and Nutrition (BCFN), désormais dénommée Fondation BCFN.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administrateur et membre du Comité de Responsabilité Sociale de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés non cotées étrangères

- 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),
- 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)

(a) Société du Groupe Barilla.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

–



FRÉDÉRIC BOUTEBBA

Chargé de missions politiques et sociales de DANONE SA

Administrateur représentant les salariés, Membre du Comité d'Audit

51 ans – Nationalité française

Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2016
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2020
Actions DANONE : –

Expertise – Expérience – Principales activités

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. En janvier 2018, il devient Conseiller et Juge des référés au Conseil de Prud'hommes de Bergerac.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administrateur représentant les salariés et membre du Comité d'Audit de DANONE SA

Autres sociétés

–

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Membre du Comité de Groupe de *DANONE*
- 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.*



CÉCILE CABANIS

Directrice Générale Finances, IS/IT, Cycles et Achats de DANONE SA

Administratrice non indépendante

47 ans – Nationalité française

Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2018
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2021
Actions DANONE : 6 681

Expertise – Expérience – Principales activités

Cécile CABANIS, 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 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 en cours

Sociétés Danone

- Administratrice de DANONE SA
- Administratrice de *MICHEL ET AUGUSTIN SAS* [a]
- Administratrice et Présidente du Conseil d'Administration de *LIVELIHOODS FUND (SICAV)* [b] (Luxembourg)

Autres sociétés

Sociétés cotées françaises

- Administratrice et Présidente du Comité d'Audit et des Risques de SCHNEIDER ELECTRIC SE
- Membre du Conseil de Surveillance de MEDIAWAN

Sociétés non cotées françaises

- Membre du Conseil de Surveillance de SOCIÉTÉ ÉDITRICE DU MONDE

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administratrice de *DANONE SA* [a] (Espagne), *DANONE DJURDJURA* [a] (Algérie), *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), *DANONEWAVE PUBLIC BENEFIT CORPORATION* [a] (États-Unis), *COMPAGNIE GERVAIS DANONE* [a], *FONDS DANONE POUR L'ÉCOSYSTÈME* [a]
- Membre du Conseil de Surveillance de *TOECA INTERNATIONAL COMPANY B.V.* [a] (Pays-Bas), *DANONE SP. Z.O.O* [a] (Pologne)
- Directeur Général de *DANONE CIS HOLDINGS BV* [a] (Pays-Bas)

(a) Société du groupe Danone ou dans lesquelles Danone détient une participation.
(b) Mandat exercé dans le cadre de projets sociétaux développés à l'initiative de Danone.



GREGG L. ENGLES

Fondateur et Directeur Général de CAPITOL PEAK PARTNERS

Administrateur non indépendant

61 ans – Nationalité américaine

Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2017
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2020
Actions DANONE : 4 132

Expertise – Expérience – Principales activités

Gregg L. ENGLES 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 a été cotée en 2016. Dénommée plus tard Dean Foods Company, la société a été créée dans le but de consolider l'industrie américaine du lait et est devenue l'une des principales sociétés alimentaires américaines. M. ENGLES a conçu une marque (WhiteWave) proposant une alternative aux produits laitiers du portefeuille de Dean Foods et a créé WhiteWave Foods Company par le biais d'une série d'acquisitions, notamment International Delight en 1997, Silk en 2002, Horizon Organic en 2004 et Alpro en 2009. Mr. ENGLES est devenu Président-Directeur Général de WhiteWave Foods Company à la suite de la scission avec Dean Foods Company en octobre 2012. Il est resté à ce poste jusqu'en avril 2017, date à laquelle cette société a été rachetée par Danone.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administrateur de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés cotées étrangères

- Membre du Conseil d'Administration, Président du Comité d'Audit, membre du Comité de Rémunération et membre du Comité de Nomination et de Gouvernance de *LIBERTY EXPEDIA HOLDINGS, INC.* (États-Unis)
- Membre du Conseil d'Administration et membre du Comité d'Audit, du Comité de Rémunération, du Comité de Nomination et du Comité de Gouvernance de *GCI LIBERTY, INC.* (États-Unis)

Sociétés non cotées étrangères

- Fondateur et Directeur Général de *CAPITOL PEAK PARTNERS LLC* (États-Unis)
- Administrateur de *MENIMO FOODS* (États-Unis), *JL DARLING, INC.* (États-Unis)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Président-Directeur Général de *THE WHITEWAVE FOODS COMPANY* (États-Unis)



EMMANUEL FABER

Président-Directeur Général de DANONE SA

AG Administrateur non indépendant, membre du Comité Stratégique

54 ans – Nationalité française

Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2002
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2022 [a]
Actions DANONE : 68 571

Expertise – Expérience – Principales activités

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 FABER rejoint Danone en 1997 pour prendre la Direction Financière et devenir membre du Comité Exécutif en 2000. En 2005, il est nommé Directeur Général de la zone Asie-Pacifique, basé à Shanghaï. En 2008, il devient Directeur Général Délégué de Danone. En 2011, il est nommé Vice-Président du Conseil d'Administration et, en octobre 2014, il devient Directeur Général de Danone. Depuis le 1er décembre 2017, Emmanuel FABER est Président-Directeur Général de Danone. Depuis 2017, il est co-Vice-Président du Consumer Goods Forum. 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 en cours

Sociétés Danone

- Président-Directeur Général et membre du Comité Stratégique de DANONE SA
- Président du Conseil d'Administration de *DANONE NORTH AMERICA PUBLIC BENEFIT CORPORATION* [b] (États-Unis), *DANONE COMMUNITIES (SICAV)* [c]
- Membre du Conseil d'Administration de *LIVELIHOODS FUNO FOR FAMILY FARMING SAS* [c]
- Administrateur de *COFCO DAIRY INVESTMENTS LIMITED* [b] (Hong Kong), *PROMINENT ACHIEVER LIMITED* [b] (Hong Kong)
- Administrateur et Vice-Président de *NAANDI COMMUNITY WATER SERVICES PRIVATE LTD* [b] (Inde)

Autres sociétés

–

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Directeur Général, Directeur Général Délégué, et membre du Comité de Responsabilité Sociale de DANONE SA
- Membre du Conseil d'Orientation de *LIVELIHOODS FUND* [c] (Luxembourg)
- Membre du Conseil de Surveillance de LEGRIS INDUSTRIES SA
- Administrateur de *GRAMEEN DANONE FOODS LIMITED* [c] (Bangladesh)

(a) Sous réserve du renouvellement de son mandat par l'Assemblée Générale du 25 avril 2019.
(b) Société du groupe Danone ou dans lesquelles Danone détient une participation.
(c) Mandat exercé dans le cadre de projets sociétaux développés à l'initiative de Danone.



CLARA GAYMARD

Co-fondatrice de RAISE CONSEIL
AG Administratrice indépendante, Membre du Comité de Nomination et de Rémunération
58 ans – Nationalité française

Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2016
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2022 (a)
Actions DANONE : 4 235

Expertise – Expérience – Principales activités

Clara GAYMARD, ancienne élève de l'École Nationale d'Administration, a exercé de nombreuses fonctions au sein de la Haute administration de 1982 à 2006 : elle est attachée d'administration au cabinet du maire de Paris entre 1982 et 1984, puis, à la sortie de l'ENA, elle entre à la Cour des comptes comme auditrice puis conseillère référendaire à partir de 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 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. Elle a quitté GE fin 2015 pour se consacrer à la société Raise qu'elle a co-fondée avec Gonzague DE BLIGNIERES.

Mandats en cours

Sociétés Danone
- Administratrice et membre du Comité de Nomination et de Rémunération de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés cotées françaises
- Administratrice et membre du Comité des Comptes de BOUYGUES
- Administratrice de LVMH
- Administratrice, membre du Comité des rémunérations et du Comité de recherche, innovation et développement durable de VEOLIA ENVIRONNEMENT

Sociétés non cotées françaises
- Administratrice de SAGES
- Présidente de *PABAFAJAMET, RAISE CARAS SAS*
- Directeur Général de *RAISE CONSEIL, LE PONTON SAS*

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Présidente de *GENERAL ELECTRIC FRANCE*
- Présidente du *WOMEN'S FORUM FOR THE ECONOMY AND SOCIETY*
- Représentant en France de *GENERAL ELECTRIC INTERNATIONAL INC.* (États-Unis)

(a) Sous réserve du renouvellement de son mandat par l'Assemblée Générale du 25 avril 2019.



MICHEL LANDEL

Administrateur Référent
Administrateur indépendant, Président du Comité de Nomination et de Rémunération
67 ans – Nationalité française

Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2018
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2021
Actions DANONE : 4 000

Expertise – Expérience – Principales activités

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 jusqu'en janvier 2018.

Mandats en cours

Sociétés Danone
- Administrateur Référent de DANONE SA
- Président du Comité de Nomination et de Rémunération de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés non cotées françaises
- Président de *ASTROLABE SERVICES*

Sociétés non cotées étrangères
- Président du Conseil d'Administration de *LOUIS DELHAIZE – COMPAGNIE FRANCO-BELGE D'ALIMENTATION* (Belgique)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Directeur Général et Administrateur de SODEXO
- Membre du Conseil de Surveillance de *ONE SCA*
- Membre du Conseil de Direction de *SODEXO PASS INTERNATIONAL SAS, ONE SAS*
- Administrateur de *SODEXO INC.* (États-Unis)



GAËLLE OLIVIER

Gérante de KYOUKO

Administratrice indépendante, Membre du Comité d'Audit

47 ans – Nationalité française

Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2014
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2020
Actions DANONE : 4340

Expertise – Expérience – Principales activités

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. 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. Depuis décembre 2017, Gaëlle OLIVIER a quitté le groupe AXA et développe des projets entrepreneuriaux.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administratrice et membre du Comité d'Audit de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés non cotées françaises

- Gérante de *KYOUKO (SARL)*

Sociétés non cotées étrangères

- Présidente du Conseil d'Administration de *GALYTIX LTD* (Royaume-Uni)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Président-Directeur Général d'*AXA GLOBAL P&C*
- Présidente du Conseil d'Administration et du Comité de Rémunération d'*AXA CORPORATE SOLUTIONS ASSURANCE*
- Administratrice d'*AXA UK*
- Présidente du Conseil d'Administration d'*AXA GLOBAL DIRECT SA*
- Présidente et membre du Conseil d'Administration d'*AXA ART* (Allemagne), *AXA THAILAND PUBLIC COMPANY LIMITED* (Thaïlande)
- Directeur Général d'*AXA ENTREPRISES*.
- Administratrice d'*AXA GENERAL INSURANCE HONG KONG LIMITED* (Chine), *AXA GENERAL INSURANCE CHINA LIMITED (Chine)*, *WIN PROPERTY (SHANGHAI LINKS) LIMITED* (Chine), *AXA TIAN PING PROPERTY & CASUALTY INSURANCE COMPANY LIMITED* (Chine), *AXA INSURANCE SINGAPORE PTE LTD* (Singapour), *AXA TECHNOLOGY SERVICES SINGAPORE PTE LTD* (Singapour), *AXA ASIA REGIONAL CENTRE PTE LTD (Singapour)*, *AXA AFFIN GENERAL INSURANCE BERHAD* (Malaisie), *BHARTI – AXA GENERAL INSURANCE COMPANY LIMITED* (Inde)



BENOÎT POTIER

Président-Directeur Général d'AIR LIQUIDE SA

Administrateur non indépendant, Président du Comité Stratégique et membre du Comité de Nomination et de Rémunération

61 ans – Nationalité française

Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2003
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2021
Actions DANONE : 8846

Expertise – Expérience – Principales activités

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 d'Air Liquide SA.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administrateur, Président du Comité Stratégique et membre du Comité de Nomination et de Rémunération de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés cotées françaises

- Président-Directeur Général d'AIR LIQUIDE SA

Sociétés cotées étrangères

- Membre du Conseil de Surveillance et membre du Comité des Nominations de *SIEMENS AG* (Allemagne)

Sociétés non cotées françaises

- Président-Directeur Général d'*AIR LIQUIDE INTERNATIONAL* [a]
- Administrateur de *THE HYDROGEN COMPANY* [a]

Sociétés non cotées étrangères

- Président-Directeur Général d'*AIR LIQUIDE INTERNATIONAL CORPORATION* [a] (États-Unis)
- Administrateur d'*AMERICAN AIR LIQUIDE HOLDINGS INC.* [a] (États-Unis)
- Co-Président de *THE HYDROGEN COUNCIL* (Belgique)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

–

(a) Société du groupe Air Liquide.



FRANCK RIBOUD

Président d'Honneur de DANONE SA

AG **Administrateur non indépendant, Membre du Comité Stratégique**

63 ans – Nationalité française

Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 1992
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2022 [a]
Actions DANONE : 195 745

Expertise – Expérience – Principales activités

Franck RIBOUD est entré en 1981 chez Danone 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 une entreprise française 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. Il a été le Président-Directeur Général de Danone de mai 1996 à octobre 2014, date à laquelle il en est devenu le Président du Conseil d'Administration. Depuis décembre 2017, il est Président d'Honneur de Danone.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Président d'Honneur, Administrateur et membre du Comité Stratégique de DANONE SA
- Administrateur de *BAGLEY LATINOAMERICA SA* [b] (Espagne)

Autres sociétés

Sociétés non cotées étrangères

- Administrateur de *ROLEX SA* (Suisse), *ROLEX HOLDING SA* (Suisse), *BOARDRIDERS, INC.* (États-Unis)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Président du Conseil d'Administration, Directeur Général, Président du Comité Stratégique de DANONE SA
- Administrateur de RENAULT SA et de *RENAULT SAS*
- Membre du Conseil d'Orientation de *LIVELIHOODS FUND (SICAV)* [c] (Luxembourg)
- Président du Conseil d'Administration de *LIVELIHOODS FUND FOR FAMILY FARMING SAS* [c]
- Président du Conseil d'Administration de *DANONE COMMUNITIES (SICAV)* [c]
- Administrateur de *DANONE SA* (Espagne)

(a) Sous réserve du renouvellement de son mandat par l'Assemblée Générale du 25 avril 2019.
(b) Société du groupe Danone.
(c) Mandat exercé dans le cadre de projets sociétaux développés à l'initiative de Danone.



ISABELLE SEILLIER

Vice-Présidente de la Banque d'investissement de J.P. MORGAN pour l'Europe, le Moyen-Orient, et l'Afrique

Administratrice non indépendante, Membre du Comité Stratégique

58 ans – Nationalité française

Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2011
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2020
Actions DANONE : 4 073

Expertise – Expérience – Principales activités

Isabelle SEILLIER 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 est nommée co-responsable de l'activité de banque d'affaires, poste qu'elle assume seule depuis juin 2006. Elle était depuis 2008 Présidente 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 en cours

Sociétés Danone

- Administratrice et membre du Comité Stratégique de DANONE SA

Autres sociétés

–

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

–



JEAN-MICHEL SEVERINO

Gérant de I&P SARL

Administrateur indépendant, Président du Comité d'Audit et membre du Comité Stratégique

61 ans – Nationalité française

Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2011
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2020
Actions DANONE : 4361

Expertise – Expérience – Principales activités

Jean-Michel SEVERINO a débuté sa carrière à l'Inspection générale des finances (1984-1988). Il est ensuite 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 se consacre alors à la gestion de la crise macroéconomique et financière dans 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).

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administrateur, Président du Comité d'Audit et membre du Comité Stratégique de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés cotées françaises

- Administrateur et membre du Comité d'Audit d'ORANGE

Sociétés non cotées françaises

- Président du Conseil d'Administration d'EBI SA (ECOBANK INTERNATIONAL)
- Administrateur de PHITRUST IMPACT INVESTORS SA
- Membre du Comité d'investissement d'*ENERGY ACCESS VENTURES*
- Gérant d'*ÉMERGENCES DÉVELOPPEMENT (EURL), I&P SARL (INVESTISSEURS ET PARTENAIRES)*
- Co-gérant d'*I&P CONSEIL*

Sociétés non cotées étrangères

- Administrateur et membre du Comité d'Investissement d'*I&P GESTION* (Île Maurice)
- Président du Conseil d'Administration d'*I&P AFRIQUE ENTREPRENEURS* (Île Maurice)
- Administrateur d'*I&P DÉVELOPPEMENT* (Île Maurice)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Membre du Comité de Responsabilité Sociale de DANONE SA
- Administrateur et Membre du Comité d'investissement de *ADENIA PARTNERS* (Île Maurice)



VIRGINIA A. STALLINGS

Professeur de pédiatrie à The CHILDREN'S HOSPITAL OF PHILADELPHIA

Administratrice indépendante, Présidente du Comité de Responsabilité Sociale

68 ans – Nationalité américaine

Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2012
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2021
Actions DANONE : 4 000

Expertise – Expérience – Principales activités

Virginia A. STALLINGS est professeur de pédiatrie à l'École de médecine Peretman 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 clinique et de recherche en matière de nutrition et de santé chez les enfants et les adultes, ainsi qu'en croissance chez les 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. 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 que membre 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 présidé le Comité de l'Académie Nationale de Médecine su les "Allergies alimentaires : un fardeau mondial, causes, traitemen prévention et politique publique", qui a publié ses conclusions e recommandations en 2016. Elle a reçu plusieurs distinctions pou ses travaux de recherche et l'excellence de son enseignement d l'Association américaine de nutrition, de l'Académie américaine de pédiatrie ainsi que de l'Académie nationale de médecine.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administratrice et Présidente du Comité de Responsabilité Sociale de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés non cotées étrangères

- Administratrice de *FITLY* (États-Unis)
- Fondatrice et Administratrice du Comité Consultatif Scientifique de *MEDICAL NUTRITION INNOVATION, LLC* (États-Unis)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

–



BETTINA THEISSIG

Membre du Comité d'entreprise européen de Danone et Présidente du Comité d'entreprise de MILUPA Gmbh

Administratrice représentant les salariés, Membre du Comité de Responsabilité Sociale

56 ans – Nationalité allemande

Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2014
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2020
Actions DANONE : –

Expertise – Expérience – Principales activités

En 1978, Bettina THEISSIG commence son parcours dans le secteur industriel chez Milupa GmbH, société fabricant des préparations et aliments pour bébés, rattachée au Métier Nutrition Infantile de Danone depuis l'acquisition du groupe Numico en 2007. Après une première expérience professionnelle dans le département publicité de Milupa, elle exerce plusieurs responsabilités au sein de différents services : marketing, ventes, ressources humaines, médical, lui permettant de 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 Présidente du Comité d'entreprise de Milupa, Présidente du Comité central d'entreprise de Milupa, Responsable Santé et Déléguée au Comité d'entreprise des sites Danone en Allemagne. Elle est également Membre du Comité d'entreprise européen de Danone et du comité de pilotage (COPIL). Par ailleurs, elle est Représentant des travailleurs handicapés depuis 1998.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administratrice représentant les salariés et membre du Comité de Responsabilité Sociale de DANONE SA
- Présidente du Comité d'entreprise et du Comité central d'entreprise de *MILUPA GmbH* (Allemagne)

Autres sociétés

–

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

–



SERPIL TIMURAY

Directrice Générale Région Europe et membre du Comité Exécutif du groupe VODAFONE

Administratrice indépendante, Membre du Comité de Responsabilité Sociale

49 ans – Nationalité turque

Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2015
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2021
Actions DANONE : 7 271

Expertise – Expérience – Principales activités

Serpil TIMURAY 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 intègre le Comité Exécutif du groupe Vodafone et est nommée Directeur général Région Afrique, Moyen-Orient, Asie-Pacifique.

En octobre 2016, elle devient responsable en chef des stratégies et des opérations commerciales du groupe Vodafone. Elle est Directrice Générale de la Région Europe de Vodafone depuis octobre 2018 et continue de siéger au Comité Exécutif du groupe.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administratrice et membre du Comité de Responsabilité Sociale de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés non cotées étrangères

- Présidente du Conseil d'Administration de *VODAFONE TURKEY* [a] (Turquie)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administratrice, membre du Comité des nominations, membre du Comité des rémunérations de *VODACOM GROUP* [a] (Afrique du Sud), *SAFARICOM KENYA* [a] (Kenya), *VODAFONE HUTCHISON AUSTRALIA* [a] (Australie),
- Administratrice, Président du Comité de responsabilité sociale, membre du Comité des nominations, membre du Comité des rémunérations de *VODAFONE INDIA* [a] (Inde)
- Administratrice de *VODAFONE EGYPT* (Égypte), *VODAFONE DATAR* [a] (Qatar)
- Présidente 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, Membre du Comité d'Audit et du Comité de Nomination et de Rémunération

64 ans – Nationalités française et béninoise

Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2014
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2020
Actions DANONE : 4 369

Expertise – Expérience – Principales activités

Lionel ZINSOU-DERLIN 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 de la République Française. 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 en cours

Sociétés Danone

- Administrateur et membre du Comité d'Audit et du Comité de Nomination et de Rémunération de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés cotées étrangères

- Administrateur d'*AMERICANA* (Émirats arabes unis)
- Administrateur de *ATTIJARI WAFA BANK* (Maroc)

Sociétés non cotées françaises

- Vice-Président du Conseil de Surveillance de *PAI PARTNERS SAS*
- Président de *SOUTHBRIDGE (SAS)*
- Président du Conseil de Surveillance de *LES DOMAINES BARONS DE ROTHSCHILD (LAFITE) SCA*
- Membre du Conseil de Surveillance d'*AP-HP INTERNATIONAL (SAS)*
- Président du Comité Consultatif de *BAOBAB (SAS)*

Sociétés non cotées étrangères

- Président du Conseil d'Administration de *SOUTH BRIDGE HOLDING* (Île Maurice)
- Administrateur d'*INVESTISSEURS & PARTENAIRES* (Île Maurice), *I&P AFRIQUE ENTREPRENEURS* (Île Maurice), *SOUTH BRIOGE PARTNER* (Île Maurice).

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur de KAUFMAN & BROAD SA, d'ATOS
- Président de *PAI PARTNERS SAS*
- Président-Directeur Général de *SOUTH BRIDGE FRANCE*
- 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)
- 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)
- Gérant de *SOFIA – SOCIÉTÉ FINANCIÈRE AFRICAINE SARL*

6.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES ORGANES DE GOUVERNANCE

Sommaire

Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 250
Principes généraux 250
Éléments de rémunération du Président (dirigeant mandataire social non exécutif) 251
Éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs 251
Rémunérations et avantages attribués au dirigeant mandataire social pour 2018 et principes arrêtés pour 2019 253
Synthèse de la situation du Président-Directeur Général de Danone 253
Synthèse des contrats, régimes et indemnités applicables au dirigeant mandataire social pour 2018 254
Rémunération de l'exercice 2018 de Monsieur Emmanuel FABER 254
Autres éléments ou avantages au bénéfice du dirigeant mandataire social 25
Contrat de travail 25
Avantages sociaux : régimes collectifs de prévoyance, de frais de santé 25
Régime de retraite supplémentaire 25
Indemnité de départ 26
Indemnité de non-concurrence 26
Rémunérations des autres membres du Conseil d'Administration 260
Principe 260
Application 261

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 2019.

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 aux trois quarts 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 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 ses rémunérations entre la médiane et le troisième quartile supérieur des références du marché du CAC 40.

Ce Comité veille notamment à ce que :

- la rémunération soit de nature à attirer, fidéliser et motiver les talents tout en restant cohérent avec les pratiques du marché et avec les grilles de rémunération internes de Danone ;
- la rémunération long terme, 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 entre l'intérêt des actionnaires, en lien avec les objectifs de Danone communiqués aux marchés financiers, et celui 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 1 800 cadres dirigeants dans le monde ;
- fixée par le Conseil d'Administration sur la base des recommandations du Comité de Nomination et de Rémunération, et conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF auquel la Société adhère ;
- définie en fonction du niveau de responsabilités du dirigeant concerné ;
- déterminée de manière globale ; sont ainsi pris en compte, le cas échéant, 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 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.

Les conditions de performance de ces éléments de rémunération long terme, ainsi que l'examen de leur atteinte, sont explicitement décrits dans le Document de Référence depuis plusieurs années.

;s de rémunération du Président (dirigeant mandataire social non exécutif)

ncipes suivants ont vocation à s'appliquer en cas de dissocia- s fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général.

ns de présence

plication de la politique de Danone relative aux jetons de ence (voir le paragraphe *Rémunération des autres membres onseil d'Administration* ci-après), le Président du Conseil ministration peut recevoir des jetons de présence s'il ne perçoit une rémunération fixe. L'allocation des jetons de présence est tée conformément aux règles de répartition décidées par le seil d'Administration.

munération fixe et avantages en nature

munération fixe

rémunération fixe du Président est arrêtée par le Conseil d'Admi- stration après avis du Comité de Nomination et de Rémunération, nformément aux principes rappelés en préambule, et en parti- ulier en cohérence avec les missions confiées au Président, son xpérience et les pratiques de marché.

.a 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 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.

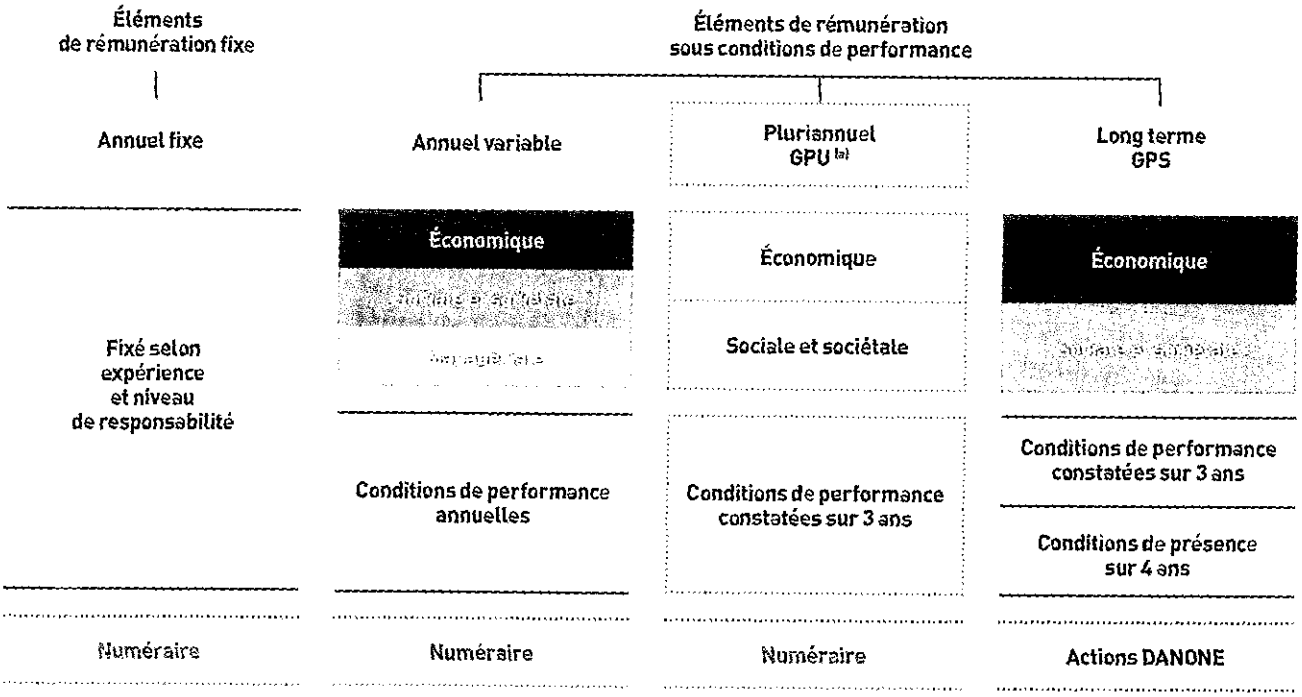
Dans l'hypothèse où une telle rémunération serait attribuée, il est rappelé que conformément à l'article L.225-37-2 du Code de commerce, elle ne pourrait être versée qu'après approbation de l'Assemblée Générale.

Autres éléments pris en compte dans la rémunération du Président

Comme rappelé en préambule, l'ensemble des éléments de la rémunération est pris en considération dans l'appréciation globale de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Ainsi, le cas échéant, seraient pris en compte dans la détermination de la rémunération du Président les engagements qui seraient autorisés en application de l'article L.225-42-1 du Code de commerce.

Éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Éléments composant la rémunération



(a) Dans le cadre de la simplification de sa rémunération, aucun GPU n'est attribué à Emmanuel FABER depuis 2017.

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 autres avantages

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 en préambule, et en tenant compte des missions qui leur sont confiées, de leur expérience et des pratiques de marché ; et
- revue à échéances relativement longues. À titre d'illustration, la rémunération fixe de Monsieur Emmanuel FABER est inchangée depuis 2014.

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 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Avantages sociaux

Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient, au même titre que l'ensemble des cadres de Danone SA, des régimes collectifs de prévoyance, de frais de santé et de retraite en vigueur dans la Société.

Rémunération variable

Les critères de performance retenus à court terme et à long terme sont principalement liés aux objectifs de la Société tels que communiqués au marché pour 2020 et en cohérence avec sa feuille de route stratégique à horizon 2030.

Ces critères exigeants sont principalement de nature économique (60 % à court terme et 80 % à long terme) mais également de nature sociale/environnementale (20 % à court terme et à long terme) et de nature managériale (20 % uniquement à court terme).

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 en 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 ;
- a 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, la progression de la ma génération de *free cash flow* ;
- une part sociale et sociétale, établie par référence à des o de Danone ; et
- une part managériale, calculée par référence à des objec au développement de l'activité de Danone.

Le plafond de chacune de ces parts équivaut à deux fois la cil rémunération variable annuelle court-terme au titre d'un ex est donc plafonnée à 200 % de la rémunération fixe, sans mini ni plancher garanti.

Rémunération pluriannuelle et long terme

La rémunération pluriannuelle et la rémunération long te représentent, au moment de leur attribution, environ 50 % d rémunération globale en valeur des dirigeants mandataires soci exécutifs, dans la limite de 60 % de cette même rémunération.

Rémunération pluriannuelle (GPU)

La rémunération pluriannuelle est une rémunération en numéra attribuée au titre d'un exercice, soumise à des conditions de pe formance sur trois ans selon un ou plusieurs critères économiqu quantifiables auxquels s'ajoutent éventuellement des critère sociétaux. Ces conditions de performance sont fixées à l'avanc par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité d Nomination et de Rémunération qui examine également annuellemen l'atteinte éventuelle du ou des objectifs pour chaque plan de GPU

Pour simplifier la structure de la rémunération du Directeur Général, et afin d'en accroître la part actionnariale en valeur, aucun GPU n'est attribué à Monsieur Emmanuel FABER depuis 2017.

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 2018 et examen de l'éventuelle atteinte des conditions de performance au titre de 2018, et (v) détails des plans en cours au 31 décembre 2018.

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 1 800 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. Ces critères sont généralement :
  - 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 environnementale externe.

- 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 ne 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) conditions de performance, (iii) autres règles applicables, (iv) détails des attributions de l'exercice 2018 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 2018.

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 de 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.

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 de Rémunération intègre l'ensemble des éléments de la rémunération pour son appréciation globale de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, notamment, et le cas échéant, 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, tels que notamment le régime de retraite.

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 annuelle) et ferait l'objet de conditions de performance exigeantes.

RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ATTRIBUÉS AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL POUR 2018 ET PRINCIPES ARRÊTÉS POUR 2019

Synthèse de la situation du Président-Directeur Général de Danone

Montant global des rémunérations dues et de la valeur, à la date d'attribution, des GPU et GPS attribués en 2017 et 2018 au Président-Directeur Général (informations requises par le Tableau 1 de la recommandation AMF sur la rémunération des mandataires sociaux)

	Exercice clos le 31 décembre	
(en euros)	**2017**	**2018**
Emmanuel FABER		
Rémunération annuelle [a]	2 200 000	2 050 000
Avantages de toute nature [b]	7 313	7 347
Rémunération pluriannuelle (valeur maximale des GPU attribués sur l'exercice)	–	–
Rémunération long terme (valeur comptable des GPS attribués sur l'exercice) [c]	2 013 007	2 007 135
Total	**4 220 320**	4 064 482

(a) Montants dus, fixes et variables.

(b) Les avantages de toute nature correspondent au régime collectif de prévoyance et au pool de voitures et de chauffeurs mis à disposition pour l'ensemble des dirigeants.

(c) 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 8.4 des Annexes aux comptes consolidés).

Synthèse des contrats, régimes et indemnités applicables au dirigeant mandataire social pour 2018

Contrats, régimes et indemnités applicables Président-Directeur Général de Danone en 2018 (informations requises par le Tableau 11 de la recommandation AMF sur la rémunération des mandataires sociaux)

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
Emmanuel FABER	✓		✓		✓		✓	
Président-Directeur Général								
Début du premier mandat : 2002								
Fin du mandat en cours : 2019								

Par courrier en date du 25 janvier 2019, Monsieur Emmanuel FABER a mis fin à son contrat de travail et a renoncé à son indemnité de départ ainsi qu'au bénéfice de son engagement de retraite à prestations définies. Son engagement de non-concurrence a également pris fin concomitamment au contrat de travail. Il ne bénéficie donc désormais que du régime de retraite à cotisations définies ("article 83") dont l'accroissement des droits cessera à la date de cessation de son contrat de travail.

Rémunération de l'exercice 2018 de Monsieur Emmanuel FABER

Rémunérations et avantages attribués en 2018

Détails des rémunérations monétaires et avantages dus et versés au Président-Directeur Général

Montant des rémunérations annuelles dues et versées, ainsi que des avantages de toute nature attribués en 2017 et 2018 au Président-Directeur Général (informations requises par le Tableau 2 de la recommandation AMF sur la rémunération des mandataires sociaux)

Exercice clos le 31 décembre

(en euros)	2017		2018	
	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	1 200 000	1 050 000	1 200 000
Rémunération pluriannuelle [b]	–	468 000	–	580 000
Avantages de toute nature [c]	7 313	7 313	7 347	7 347
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence [d]	N/A	N/A	N/A	N/A
Total	**2 207 313**	**2 675 313**	2 057 347	2 787 347

(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. Les montants versés correspondent aux GPU réellement payés sur l'exercice.

(c) Les avantages de toute nature correspondent au régime de prévoyance collective et 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 2018

La rémunération fixe de Monsieur Emmanuel FABER due pour l'année 2018 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.

émunération variable annuelle 2018

ppel de la rémunération cible et du plafond annuel fixés pour 2018

ontant cible de la rémunération annuelle variable : 1 000 000 euros (inchangé depuis 2014)

nditions 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 économiques de Danone	Croissance du chiffre d'affaires en données comparables	25 %	0 % à 200 %	0 % à 50 %
	Croissance de la marge opérationnelle *courante*	25 %	0 % à 200 %	0 % à 50 %
	Génération de *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 sociaux, sociétaux et environnementaux de Danone	Programme "One Person, One Voice, One Share"	10 %	0 % à 200 %	0 % à 20 %
	Objectifs environnementaux 2018	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	Objectifs 2030 & B Corp™	10 %	0 % à 200 %	0 % à 20 %
	Innovation produits	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 18 février 2019, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération a déterminé le niveau de réalisation de la rémunération variable annuelle de Monsieur Emmanuel FABER.

Il a ainsi établi la rémunération variable annuelle de Monsieur Emmanuel FABER au titre de l'exercice 2018 à 105 % de la rémunération cible compte tenu des éléments suivants :

Indicateurs	Poids	Pourcentage de réalisation	Pondéré	Réalisation en montant *(en euros)*
Économique	60 %	100 %	60 %	600 000
Social et sociétal	20 %	125 %	25 %	250 000
Managérial	20 %	100 %	20 %	200 000
Total	**100 %**	–	**105 %**	**1 050 000**

Part économique : 100 % de la cible

Indicateurs	Poids	Pourcentage de réalisation	Pondéré
Croissance organique	25 %	90 %	22,5 %
Marge	25 %	100 %	25 %
Free cash flow	10 %	125 %	12,5 %
Total	**60 %**	–	**60 %**

Concernant la part économique, quantifiable, après examen des informations financières par le Comité d'Audit et le Conseil d'Administration, le Conseil a déterminé le taux d'atteinte de chacun de ces objectifs à savoir :

- atteinte partielle du critère lié à la croissance du chiffre d'affaires en données comparables, en raison d'une croissance de 2,9 % ;
- atteinte de la cible en ce qui concerne le critère relatif à la croissance de la marge opérationnelle courante en raison d'une progression de 51 points de base en données comparables ; et
- atteinte au-delà de l'objectif lié à la génération du *free cash flow* en raison de la génération d'un *free cash flow* d'un montant d'environ 2,2 milliards d'euros.

Part sociale et sociétale : 125 % de la cible

Indicateurs	Poids	Pourcentage de réalisation	Pondé
Programme "One Person, One Voice, One Share"	10 %	130 %	13
Engagements Climat	10 %	120 %	12
Total	**20 %**	**-**	**25**

Le Conseil d'Administration a estimé le niveau d'atteinte au regard des réalisations suivantes :

- en matière sociale, le programme "One Person, One Voice, One Share" qui a en particulier permis de recueillir grâce au lancement d'un dialogue participatif, à travers une consultation digitale, la contribution de plus de 75 % des salariés de Danone dans le monde, sur la feuille de route globale des objectifs Danone 2030 ; et
- en matière sociétale, la poursuite des engagements de Danor en matière de changement climatique et notamment l'améliora tion de sa notation par CDP, au titre de son programme Climat Change, de A- à A, ainsi que l'annonce de nouveaux engagement et actions visant à accélérer la transition de Danone vers un économie circulaire des emballages comprenant notamment de initiatives pour assurer une deuxième vie à ses emballages, des investissements pour développer des filières de collecte et de recyclage, et des actions pour développer l'usage de matériaux recyclés et/ou renouvelables.

Part managériale : 100 % de la cible

Indicateurs	Poids	Pourcentage de réalisation	Pondéré
Objectifs 2030	10 %	100 %	10 %
Transformation du modèle de marque	10 %	100 %	10 %
Total	**20 %**	**-**	**20 %**

Le Conseil d'Administration a notamment pris en considération les points suivants :

- lancement des nouveaux objectifs 2030 de Danone et accélération de la réalisation de la feuille de route B Corp™ de l'entreprise, avec la certification d'entités Danone couvrant plus de 30 % de son chiffre d'affaires (en particulier, certification de Danone North America, plus grande entité certifiée B Corp™ au monde) ; et
- poursuite de la transformation du modèle de marque chez Danone visant à développer des marques engagées ayant permis aux marques Manifesto d'atteindre un poids représentant 20 % du chiffre d'affaires 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 GPU	27/07/2016	26/07/2017	26/07/2018
Nombre de GPU	20 000	-	-
Valeur des GPU attribués sur l'exercice [a]	600 000	-	-
Montant versé	En attente	-	-
Date de paiement	2019	-	-

(a) La valeur unitaire des GPU 2016 a été fixée à 30 euros par le Conseil d'Administration du 18 février 2019.

Montants versés

	Exercice clos le 31 décembre	
(en euros)	**2017**	2018
Emmanuel FABER	468 000 [a]	580 000 [b]

(a) Montant versé au titre des GPU attribués en 2014 au regard de l'atteinte partielle des objectifs sur les années 2014 et 2015, et de l'atteinte totale des objectifs fixés pour 2016.

(b) Montant versé au titre des GPU attribués en 2015 au regard de l'atteinte partielle des objectifs sur l'année 2015, et de l'atteinte totale des objectifs fixés pour 2016 et 2017.

Group performance shares

Attribution de l'exercice et historique des attributions (Tableaux 6 et 10 de la recommandation AMF sur la rémunération des mandataires sociaux)

Date du Conseil d'Administration ayant attribué les GPS	24/07/2014	23/07/2015	23/07/2016	26/07/2017	26/07/2018
Nombre de GPS	36 000	36 000	34 200	35 021 [c]	34 475 [c]
Valeur des GPS attribués sur l'exercice [a]	1 809 720	2 034 360	2 012 670	2 013 007	2 007 135
Nombre de GPS caducs ou annulés [b]	–	–	–	–	–
Nombre de GPS devenus disponibles	36 000	–	–	–	–
Date de livraison	25/07/2018	24/07/2019	28/07/2020	27/07/2021	27/07/2022

(a) Pour chaque exercice, 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 8.4 des Annexes aux comptes consolidés).

(b) La notion de GPS caducs ou annulés recouvre les cas pour lesquels la condition de présence n'a pas été remplie et ne comprend pas les GPS non livrés pour cause de non-atteinte des conditions de performance.

c) 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 des GPS 2017 et 2018, Monsieur Emmanuel FABER pourrait recevoir respectivement en 2021 et en 2022, 36 772 et 36 199 actions.

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*.

Il convient de noter qu'en cas de changement de contrôle, concernant les GPS attribués à compter de 2019 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs et aux membres du Comité Exécutif, l'atteinte de la condition de présence sera évaluée par le Conseil d'Administration sur une base *prorata temporis*, calculée entre la date d'attribution et la date du changement de contrôle, par rapport à la date de livraison initiale prévue par le plan. Par ailleurs, concernant l'atteinte des conditions de performance, soit le Conseil d'Administration aura statué sur le niveau d'atteinte, soit les conditions de performance n'auront pas fait l'objet d'une constatation et le Conseil, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, appréciera le degré de réalisation de chacune des conditions de performance en fonction des informations disponibles.

Levées de *stock-options*

Les derniers plans de *stock-options* ayant expiré 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 2018 au Président-Directeur Général

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 2018 seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 25 avril 2019. 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.

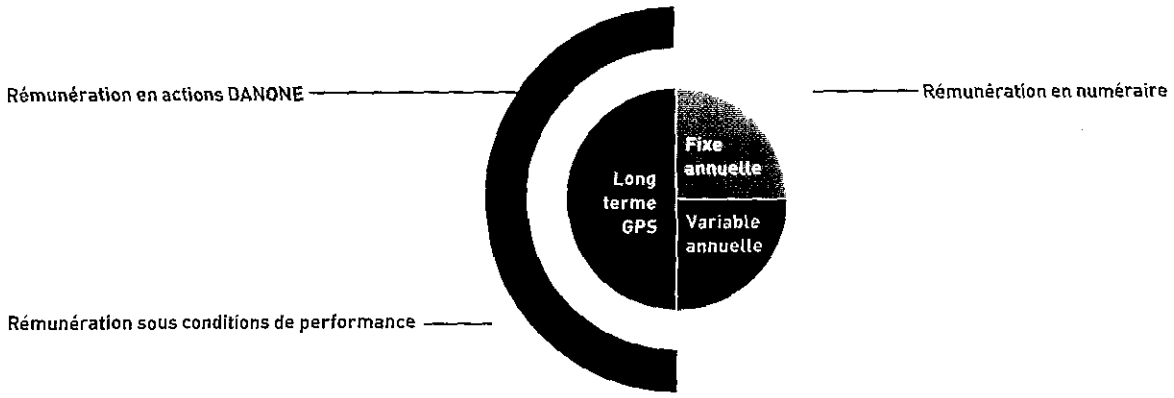
Rémunérations versées ou attribuées à Monsieur Emmanuel FABER au titre de l'exercice 2018

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018	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 2018 environ 25 % de sa rémunération totale.
Rémunération variable annuelle *(le versement de cette rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale)*	1 050 000 €	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	Afin de simplifier sa rémunération globale, il a été décidé, depuis 2017, de ne plus attribuer de Group performance units (GPU) à Monsieur Emmanuel FABER.
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 : 2 007 135 €	La rémunération long terme correspond aux Group performance shares (GPS). Les GPS sont des actions de la Société soumises à des conditions de performance. 34 475 GPS 2018, susceptibles d'être portés à 36 199 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, ont été attribués à Monsieur Emmanuel FABER le 26 juillet 2018. 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.
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 2018.
Avantages de toute nature	7 347 €	Ce montant correspond au régime collectif de prévoyance et au pool de voitures et chauffeurs mis à disposition des dirigeants.
Indemnité de départ	Aucun montant dû au titre de l'exercice clos	L'indemnité de départ est détaillée au paragraphe *Indemnité de départ* ci-après.
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant dû au titre de l'exercice clos	L'indemnité de non-concurrence est détaillée au paragraphe *Indemnité de non-concurrence* ci-après.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû au titre de l'exercice clos	Le régime de retraite supplémentaire est détaillé ci-après au paragraphe *Régime de retraite supplémentaire*.

Principes de rémunération arrêtés pour 2019

Sur recommandation du Conseil de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration du 18 février 2019 a arrêté les principes de rémunération au bénéfice de Monsieur Emmanuel FABER pour l'exercice 2019.

La structure et les éléments de rémunération seraient les suivants :



Rémunération fixe 1 000 000 €	Le montant de la rémunération fixe annuelle de Monsieur Emmanuel FABER, inchangé depuis 2014, a été décidé par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, lors de sa séance du 18 février 2019.
Rémunération variable annuelle Le montant cible de la rémunération variable annuelle pour 2019, les éléments la composant, et le pourcentage de rémunération maximale sont reconduits à l'identique. • Montant cible : 1 000 000 € • Plafond maximal : 200 % • Aucun plancher	Comme en 2018, elle sera composée de trois parts : une part économique, établie par rapport aux objectifs 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 2019. Elle sera également détaillée dans le Document de Référence 2019. 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 2019 feront l'objet d'un vote lors de l'Assemblée Générale 2020. Les éléments de rémunération variables ou exceptionnels, attribués au titre de l'exercice 2019, ne seront versés qu'après approbation par l'Assemblée Générale 2020.

AUTRES ÉLÉMENTS OU AVANTAGES AU BÉNÉFICE DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Contrat de travail

Le Conseil d'Administration du 13 février 2008 avait autorisé la conclusion d'un avenant au contrat de travail de Monsieur 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 la Société) dans l'hypothèse de la fin de l'exercice de son mandat social, pour quelque raison que ce soit.

Dans le cadre du renouvellement de son mandat d'Administrateur, Monsieur Emmanuel FABER a mis fin à son contrat de travail le 25 janvier 2019, sans indemnité ni compensation, avec effet au 25 avril 2019.

Avantages sociaux : régimes collectifs de prévoyance, de frais de santé

Monsieur Emmanuel FABER bénéficie au même titre que l'ensemble des cadres de Danone SA, des régimes collectifs de prévoyance, de frais de santé.

Il bénéficie également d'une assurance décès et invalidité en vigueur au bénéfice de l'ensemble des salariés de Danone.

Régime de retraite supplémentaire

Régime de retraite à prestations définies

Un régime de retraite à prestations définies a été mis en place pour certains cadres dirigeants, soumis aux dispositions de l'article L.137-11 du Code de la sécurité sociale. Ce régime instauré en 1976 dans le cadre de mesures visant à fidéliser les cadres dirigeants bénéficiant du statut "Directeurs Groupe" au 31 décembre 2003, a été fermé à tout nouveau bénéficiaire le 31 décembre 2003. Au 31 décembre 2018, ce régime bénéficiait à 94 cadres ayant le statut de Directeurs Groupe (en dehors des bénéficiaires ayant déjà liquidé leurs droits), contre 170 bénéficiaires potentiels en 2003.

Dans le cadre de la cessation de son contrat de travail, Monsieur Emmanuel FABER a décidé de ne plus bénéficier de ce régime.

Le montant provisionné au titre du régime de retraite à prestations définies représentait l'engagement de Danone au 31 décembre 2018 conformément aux normes IFRS, soit un total de 35,7 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.

En ce qui concerne les charges et contributions sociales associées, aucune charge ne pèse sur le bénéficiaire pendant la phase de constitution et 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 %.

Les détails des modalités de calcul de la rente et de son plafond, dont était susceptible de bénéficier Monsieur Emmanuel FABER jusqu'à sa renonciation, sont présentés dans le Document de Référence 2017 aux pages 254 à 257. Il est précisé que :

- au titre de l'année 2017, le Conseil d'Administration, en avril 2018, avait constaté un accroissement des droits de Monsieur Emmanuel FABER de 3 %, du fait de la réalisation des conditions de performance préétablies ;
- la rémunération de référence pour le calcul de la rente au 31 décembre 2018 aurait été de 2 213 333 euros ;
- au 31 décembre 2018, le montant estimatif de la rente qui aurait pu être versée à Monsieur Emmanuel FABER était de 1 194 300 euros.

Le détail de l'éligibilité aux prestations est présenté de manière extensive dans le Document de Référence 2017 aux pages 253 et suivantes.

Régime de retraite à cotisations définies

Monsieur Emmanuel FABER bénéficie 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.

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.

Ils 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. Le montant des cotisations patronales versées au titre de l'année 2018 à Monsieur Emmanuel FABER pour ce régime a été de 16 687 euros.

Au moment du renouvellement de son mandat d'Administrateur en 2019, Monsieur Emmanuel FABER bénéficiera uniquement de ce régime de retraite à cotisations définies ("article 83") institué au bénéfice des salariés de Danone, sans accroissement de ses droits à compter de ce moment, date de cessation de son contrat de travail.

Indemnité 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, avait 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 et s'appliquait en 2018.

L'ensemble des informations relatives aux indemnités de départ de Danone de Monsieur Emmanuel FABER est fourni ci-après au paragraphe 6.6 *Conventions et engagements réglementés*. Le 25 janvier 2019, Monsieur Emmanuel FABER a renoncé à l'intégralité de cette indemnité de départ.

Indemnité de non-concurrence

Au titre de son contrat de travail, la clause de non-concurrence applicable à Monsieur Emmanuel FABER, Directeur Général, permettait, au choix de Danone, en cas de démission de Monsieur Emmanuel FABER, 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. Cette indemnité de non-concurrence a pris fin concomitamment au contrat de travail de Monsieur Emmanuel FABER.

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)	**2017**	2018
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	720 000	763 000

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 2017 et 2018 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

	2017			2018		
(en euros)	Jetons de présence [a]	Autres rémunérations	Total rémunération annuelle	Jetons de présence [a]	Autres rémunérations	Total rémunération annuelle
Nom	Montants versés	Montants versés	Montants versés	Montants versés	Montants versés	Montants versés
Guido BARILLA [b]	N/A	N/A	N/A	5 000	–	5 000
Bruno BONNELL [c]	60 000	–	60 000	–	–	–
Cécile CABANIS [b]	N/A	N/A	N/A	–	1 708 555 [d]	1 708 555 [d]
Gregg L. ENGLES	5 000	–	5 000	38 000	–	38 000
Clara GAYMARD	58 000	–	58 000	45 000	–	45 000
Jacques-Antoine GRANJON [e]	25 000	–	25 000	–	–	–
Michel LANDEL [b]	N/A	N/A	N/A	45 000	–	45 000
Jean LAURENT	126 000	–	126 000	123 000	–	123 000
Gaëlle OLIVIER	46 000	–	46 000	49 000	–	49 000
Benoît POTIER	59 000	–	59 000	69 000	–	69 000
Franck RIBOUD	–	2 499 568 [f]	2 499 568 [f]	27 000	1 430 392 [g]	1 457 392
Isabelle SEILLIER	50 000	–	50 000	51 000	–	51 000
Mouna SEPEHRI [c]	37 000	–	37 000	39 000	–	39 000
Jean-Michel SEVERINO	78 000	–	78 000	85 000	–	85 000
Virginia A. STALLINGS	70 000	–	70 000	62 000	–	62 000
Serpil TIMURAY	51 000	–	51 000	57 000	–	57 000
Lionel ZINSOU-DERLIN	55 000	–	55 000	49 000	–	49 000
Total	**720 000**	**2 499 568**	**3 219 568**	**744 000**	**3 138 947**	**3 882 947**

(a) Montant brut dû au cours de l'exercice avant retenue à la source.

(b) Madame Cécile CABANIS, Messieurs Guido BARILLA et Michel LANDEL ont été nommés en qualité d'Administrateurs par l'Assemblée Générale du 26 avril 2018.

(c) Le mandat d'administrateur de Monsieur Bruno BONNELL a pris fin lors de l'Assemblée Générale du 27 avril 2017.

(d) En complément de la rémunération annuelle indiquée ci-dessus (qui comprend la rémunération annuelle fixe et variable, les avantages en nature, l'intéressement et le paiement des GPU 2015), 7 350 GPU et 12 670 GPS (jusqu'à 13 303 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) lui ont été attribués en 2018.

(e) Le mandat d'administrateur de Monsieur Jacques-Antoine GRANJON et de Madame Mouna SEPEHRI a pris fin lors de l'Assemblée Générale du 26 avril 2018.

(f) En 2017, Monsieur Franck RIBOUD a reçu une rémunération de 1 833 333 euros au titre de ses fonctions de Président du Conseil de Danone. Il a également perçu 650 000 euros au titre des GPU 2014 livrés en 2017. 36.334 GPS 2013 lui ont également été livrés en 2017.

(g) Ce montant correspond au montant annuel de la retraite due au titre de 2018, dont les versements sont réalisés à terme échu. (I a également perçu, pour la dernière fois en 2018, des GPS attribués en 2014 au nombre de 50 000.

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	262	Group performance units	278
Principales règles	262	Principes	278
Synthèse des GPS livrés en 2018 et restant à livrer	264	Valeur	278
Présentation des GPS 2019 soumis au vote de l'Assemblée Générale du 25 avril 2019	266	Objectifs de performance	278
		Condition de présence	278
Rappel des conditions relatives aux GPS restant à livrer	270	Situation au 31 décembre 2018	279
Anciens plans de *stock-options*	278	Objectifs applicables aux GPU en vigueur	279

GROUP PERFORMANCE SHARES

Principales règles

Principes généraux

Autorisation par l'Assemblée Générale

Les Group performance shares (GPS) 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 GPS attribués

Les GPS de Danone ont toujours eu un impact limité en termes de dilution et de détention du capital.

Les attributions de GPS font l'objet d'un double plafond décidé par l'Assemblée Générale limitant (i) le nombre total de GPS pouvant être attribués, et (ii) le nombre total de GPS pouvant être attribués aux dirigeants mandataires sociaux.

Limitations pour les GPS restant à livrer

Assemblée Générale ayant autorisé les GPS	29/04/2015	28/04/2016	27/04/2017	26/04/2018
Nombre maximum de GPS pouvant être attribués [a]	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %
Dont nombre maximum de GPS pouvant être attribués à l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux [a]	*0,03 %*	*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 légales 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 26 avril 2018, sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 25 avril 2019.

Attribution par le Conseil d'Administration

Les GPS 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 peut représenter 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.

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 du Comité de Nomination et de Rémunération.

Valorisation et comptabilisation dans les comptes consolidés

La rémunération long terme sous la forme de GPS est valorisée et comptabilisée dans les comptes consolidés de Danone en application de la norme IFRS 2, *Paiement fondé sur les actions* (voir Note 8.4 des Annexes aux comptes consolidés).

Conditions de performance

Les conditions de performance des GPS 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 GPS.

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 GPS et concernent 100 % des attributions.

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. Ils sont pour certains internes, pour d'autres externes.

Depuis 2018, un critère lié à la performance environnementale de Danone a été mis en place. Ce critère, d'un poids relatif de 20 %, prend en considération les niveaux attribués à Danone par CDP au titre de son programme Climate Change (voir paragraphe *Rappel des conditions relatives aux GPS restant à livrer* ci-dessous).

Concernant le critère de performance financier externe, la composition du panel de pairs de référence utilisé pour les conditions de performance des GPS 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 GPS 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 performance.

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 (décès et invalidité), et sauf exceptions décidées par le Conseil d'Administration sur avis motivé.

En cas de 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 peut 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.

Il convient de noter qu'en cas de changement de contrôle, concernant les GPS attribués à compter de 2019 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs et aux membres du Comité Exécutif, l'atteinte de la condition de présence sera évaluée par le Conseil d'Administration sur une base *prorata temporis*, calculée entre la date d'attribution et la date du changement de contrôle, par rapport à la date de livraison initiale prévue par le plan. Par ailleurs, concernant l'atteinte des conditions de performance, soit le Conseil d'Administration aura statué sur le niveau d'atteinte, soit les conditions de performance n'auront pas fait l'objet d'une constatation et le Conseil, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, appréciera le degré de réalisation de chacune des conditions de performance en fonction des informations disponibles.

Attribution définitive

Les attributions de GPS 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.

Depuis 2013, le Conseil d'Administration ne met en place que des plans de type "4+0" (période d'acquisition de quatre ans, pas de période de conservation).

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 règlements des plans interdisent aux bénéficiaires de GPS de couvrir d'une quelconque manière (i) leur position relative à leur droit à recevoir des GPS, 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 ces actions qu'ils détiennent ou pourraient être amenés à détenir. Par ailleurs, chaque bénéficiaire de GPS s'est engagé personnellement à ne pas recourir à des outils de couverture. Ainsi, Monsieur Emmanuel FABER s'est engagé formellement à ne pas recourir à des instruments de couverture de son risque, notamment sur les GPS dont il a été ou sera bénéficiaire jusqu'à la cessation de ses fonctions. À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'a été mis en place par le Président-Directeur Général.

Par ailleurs, une obligation de conservation d'actions DANONE issues de GPS 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 GPS (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 GPS 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 18 février 2019, et de l'attribution de GPS décidée lors de sa séance du 26 juillet 2018.

Synthèse des GPS livrés en 2018 et restant à livrer

Synthèse des plans au 31 décembre 2018

Caractéristiques des plans de GPS en cours au 31 décembre 2018, attributions au titre de ces plans et mouvements sur ces plans au cours de l'exercice 2018 (informations requises par les tableaux 6 et 7 de la recommandation AMF relative à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux)

Plans de GPS en cours		
Assemblée Générale ayant autorisé les GPS	29/04/2014	29/04/2014
Nombre de GPS autorisés par l'Assemblée Générale	-	1 262 056
Dont nombre de GPS non attribués	-	*483 685*
Date du Conseil d'Administration ayant autorisé les GPS	24/07/2014	17/10/2014
Plans	"4+0"	"4+0"
Nombre de GPS attribués	**776 521**	**1 850**
Caractéristiques des GPS		
Date de livraison des actions	25/07/2018	18/10/2018
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 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.	
Examen de l'atteinte éventuelle des conditions de performance	• Objectif de croissance du chiffre d'affaires entre 2014 et 2016 : atteint. • Objectif d'évolution de la marge opérationnelle : atteint.	

Mouvements de l'exercice 2018 et situation au 31 décembre 2018		
Nombre de GPS au 31 décembre 2017	563 268	1 850
GPS attribués en 2018	-	-
Dont GPS attribués aux dirigeants mandataires sociaux	-	-
GPS caducs ou annulés en 2018	(40 445)	-
Dont GPS annulés en 2018 pour non atteinte d'une partie des conditions de performance	-	-
Actions livrées en 2018	(522 823)	(1 850)
Dont actions livrées aux dirigeants mandataires sociaux	*(36 000)*	-
Dont titres livrés aux dix salariés (hors mandataires sociaux) dont le nombre d'actions consenties est le plus élevé en 2018	*(109 150)*	-
Nombre de GPS au 31 décembre 2018	-	-
Dont GPS attribués aux dirigeants mandataires sociaux	*122 000*	-
Dont GPS attribués aux membres du Comité Exécutif	*217 500*	-
Dont nombre de membres du Comité Exécutif bénéficiaires	*10*	-
Dont GPS attribués aux dix salariés de Danone (hors mandataires sociaux) dont le nombre d'actions consenties est le plus élevé en 2018	-	-
Nombre de bénéficiaires [f]	1 327	4
GPS caducs ou annulés au 31 décembre 2018	(251 898)	-

(a) Jusqu'à 635 043 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow*, d'atteinte maximale de la condition environnementale et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.
(b) Jusqu'à 685 932 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow*, d'atteinte maximale de la condition environnementale et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.
(c) Jusqu'à 636 777 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow*, d'atteinte maximale de la condition environnementale et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.
(d) Jusqu'à 18 711 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow*, d'atteinte maximale de la condition environnementale et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.
(e) Jusqu'à 3 348 479 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow*, d'atteinte maximale de la condition environnementale et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.
(f) Jusqu'à 655 488 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow*, d'atteinte maximale de la condition environnementale et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.

						Total
29/04/2015	28/04/2016	27/04/2017	26/04/2018	26/04/2018		
1 287 584	1 309 902	1 311 784	–	1 341 420		
642 212	*685 074*	*667 364* [c]	–	*717 381* [c]		
23/07/2015	27/07/2016	26/07/2017	26/07/2018	05/12/2018		
"4+0"	"4+0"	"4+0"	"4+0"	"4+0"		
645 372	**624 828**	**644 420**	**606 224** [c]	**17 815** [d]		**3 317 030** [e]
24/07/2019	28/07/2020	27/07/2021	27/07/2022	06/12/2022		
–	–	–	–	–	–	–
• 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.	• à hauteur de 50 %, croissance moyenne du chiffre d'affaires supérieure ou égale à la médiane de celle du Panel sur les exercices 2018, 2019 et 2020 ; • à hauteur de 30 %, atteinte d'un niveau de *free cash flow* supérieur à 6 milliards d'euros sur les exercices 2018, 2019 et 2020 ; • à hauteur de 20 %, atteinte d'un niveau "Leadership" attribué à Danone par CDP au titre de son programme Climate Change sur les exercices 2018, 2019 et 2020.		
• Objectif de croissance du chiffre d'affaires entre 2015 et 2018 : atteint. • Objectif d'évolution de la marge opérationnelle : 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.	L'examen de l'éventuelle atteinte de ces critères sera réalisé en 2021 par le Conseil d'Administration.			
537 631	568 983	643 258	–	–		2 314 990
–	–	–	606 224 [c]	17 815 [d]		*624 039* [f]
–	–	–	*34 475* [g]	–		*34 475* [g]
(79 856)	(83 894)	(50 594)	(7 623)	–		(262 412)
–	–	–	–	–		–
–	–	–	–	–		(524 673)
–	–	–	–	–		*(36 000)*
–	–	–	–	–		*(109 150)*
457 775	**485 089**	**592 664**	**598 601**	**17 815**		**2 151 944**
36 000	*34 200*	*35 021* [h]	*34 475* [g]	–		*261 696* [i]
109 710	*104 268*	*89 158*	*77 141* [j]	–		*597 777*
12	*12*	*8*	*7*	–		–
–	–	–	*93 980* [k]	–		*93 980* [k]
1 332	1 394	1 499	1 415	33		–
(186 472)	(139 268)	(51 756)	(7 623)	–		(637 017)

(g) *Jusqu'à 36 199 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au free cash flow, d'atteinte maximale de la condition environnementale et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.*

(h) 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*, d'atteinte maximale de la condition environnementale et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.

(i) *Jusqu'à 265 171 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au free cash flow, d'atteinte maximale de la condition environnementale et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.*

(j) Jusqu'à 81 001 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow*, d'atteinte maximale de la condition environnementale et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.

(k) Jusqu'à 98 682 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow*, d'atteinte maximale de la condition environnementale et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.

(l) Nombre de bénéficiaires cumulé sur les plans "4+0" attribués par le Conseil.

Impact en termes de dilution/détention du capital de la Société

Exercice clos le 31 décembre

	2017		2018	
	Nombre de titres	**Pourcentage du capital social [a]**	**Nombre de titres**	**Pourcentage du capital social [a]**
Attributions de l'exercice				
GPS attribués	644 420	0,10 %	624 039 [c]	0,09 %
Dont GPS attribués au Directeur Général	*35 021*	*0,01 %*	*34 475 [c]*	*0,01 %*
Solde au 31 décembre [b]				
GPS en cours d'acquisition	2 314 990	0,35 %	2 151 944 [c]	0,31 %
Dont GPS attribués au dirigeant mandataire social	*364 221*	*0,06 %*	*261 696 [d]*	*0,04 %*

[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 655 488 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow*, d'atteinte maximale de la condition environnementale et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.

[d] Jusqu'à 36 199 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow*, d'atteinte maximale de la condition environnementale et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.

[e] Jusqu'à 2 212 645 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow*, d'atteinte maximale de la condition environnementale et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.

[f] Jusqu'à 143 171 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow*, d'atteinte maximale de la condition environnementale et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.

À toutes fins utiles, il est précisé qu'en 2018, deux attributions ont été réalisées, une attribution principale en juillet 2018 et une attribution complémentaire très mineure en décembre 2018. Il est rappelé que la pratique de deux attributions annuelles est traditionnelle puisqu'elle a été mise en œuvre en 2011, 2012, 2013 et 2014. La seconde attribution réalisée permet notamment de faire bénéficier du mécanisme de rémunération long terme les nouvelles équipes de management.

Présentation des GPS 2019 soumis au vote de l'Assemblée Générale du 25 avril 2019

Règles générales

L'Assemblée Générale du 25 avril 2019 est appelée à voter sur la mise en place d'un nouveau plan de GPS selon lequel l'ensemble des bénéficiaires recevront des GPS d'un plan unique, le plan 4+0, soit quatre ans de période d'acquisition et aucune période de conservation.

Conditions de performance

Les GPS 2019 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 2019, 2020 et 2021	• 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 75 % 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 75 % 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 du chiffre d'affaires de Danone (sur une base consolidée et en données comparables) au cours des exercices 2019, 2020 et 2021, étant précisé que le "chiffre d'affaires" 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 du chiffre d'affaires réalisé (sur une base consolidée et en données comparables) par ledit membre du Panel sur les exercices 2019, 2020 et 2021.
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 2022, 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 2019, 2020 et 2021	Si la somme des FCF est : * inférieure ou égale à 6,2 milliards d'euros, l'attribution définitive sera de 0 % des actions soumises à la condition de performance relative au FCF ; * comprise entre 6,2 et 6,7 milliards d'euros, l'attribution définitive sera fixée entre 0 % et 100 %, en fonction d'une échelle progressive linéaire entre 6,2 et 6,7 milliards d'euros ; * supérieure ou égale à 6,7 milliards d'euros, l'attribution définitive sera de 100 %.
DÉFINITIONS	
Somme des "FCF"	Somme des montants du "*free cash flow*" pour les exercices 2019, 2020 et 2021, 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 2022 après l'arrêté des comptes de l'exercice 2021.

Condition de performance environnementale à hauteur de 20 %

PRINCIPE	
Niveaux et notes attribués à Danone par CDP au titre de son programme Climate Change tenant compte de la performance environnementale de Danone au titre des exercices 2019, 2020 et 2021	Si le niveau "Leadership" est attribué à Danone au titre des exercices 2019, 2020 et 2021, et que la note A a été attribuée au moins deux fois au cours de ces trois exercices, l'attribution définitive sera de 100 % des actions soumises à la condition de performance environnementale. Si le niveau "Leadership" est attribué au titre des trois exercices et que la note A a été attribuée une seule année, l'attribution définitive sera de 50 % des actions soumises à la condition de performance environnementale. Dans tous les autres cas et en particulier si le niveau "Leadership" est attribué au titre des exercices 2019, 2020 et 2021, sans attribution de la note A au cours de ces trois années, l'attribution définitive sera de 0 % 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.
Note	Note attribuée chaque année par CDP à Danone au titre de son programme Climate Change, tenant compte des éléments de performance environnementale de Danone au titre des exercices 2019, 2020 et 2021.
Niveau "Leadership"	Le niveau "Leadership" est attribué si une note A ou une note A- a été accordée par CDP.

Note A	Note attribuée par CDP tenant compte des éléments de performance environnementale au titre d'un exercice considéré, correspondant à la meilleure notation 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 huitième supérieur de la fourchette des notes attribuées par CDP, ou la meilleure note si cette nouvelle fourchette de notes attribuées par CDP comprend moins de huit notes.
Note A-	Note attribuée par CDP tenant compte des éléments de performance environnementale au titre d'un exercice considéré, correspondant à la seconde meilleure notation 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 les deux meilleures notes si cette nouvelle fourchette de notes attribuées par CDP comprend moins de huit notes.

AUTRES RÈGLES APPLICABLES	
Multiplicité de niveaux au cours d'une même année	Si au titre d'un exercice, CDP publie deux niveaux divergents, le niveau le plus faible sera pris en compte.
Multiplicité de notes au cours d'une même année	Si au titre d'un exercice, CDP publie deux notes divergentes, la note la plus faible sera prise 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 de Note	Si CDP n'attribuait pas de note à Danone au titre du programme Climate Change au titre des exercices 2019, 2020 et/ou 2021, les règles suivantes s'appliqueront, par exception à ce qui précède : • si aucune note n'a été attribuée au titre de l'exercice 2021 au plus tard le 31 mars 2023 alors que le niveau "Leadership" a été attribué au titre des exercices 2019 et 2020 et que la note A a été attribuée pour ces deux années également, ou bien la note A et la note A- pour ces deux années, 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 FCF (dans un tel cas, la condition FCF affectera ainsi 40% des actions attribuées) ; • si aucune note n'a été attribuée au titre de l'exercice 2021 au plus tard le 31 mars 2023 alors que le niveau "Leadership" a été attribué au titre des exercices 2019 et 2020 et que la note A- a été attribuée pour ces deux années, l'attribution définitive sera de 50% 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 FCF (dans un tel cas, la condition FCF affectera ainsi 40% des actions attribuées) ; • si aucune note n'a été attribuée au titre de l'exercice 2021 au plus tard le 31 mars 2023 et que le niveau "Leadership" n'a pas été attribué au titre des exercices 2019 et 2020, l'attribution définitive sera de 0% des actions soumises à la condition de performance environnementale ; • si aucune note n'a été attribuée au titre de l'exercice 2020 alors que la note A a été attribuée au titre de l'exercice 2019, alors 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 FCF (dans un tel cas, la condition FCF affectera ainsi 40% des actions attribuées) ; • si aucune note n'a été attribuée au titre de l'exercice 2020 et qu'une note A- a été attribuée au titre de l'exercice 2019, alors l'attribution définitive sera de 50% 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 FCF (dans un tel cas, la condition FCF affectera ainsi 40 % des actions attribuées) ; • si aucune note n'a été attribuée au titre de l'exercice 2020 et que le niveau "Leadership" n'a pas été attribué au titre de l'exercice 2019, alors l'attribution définitive sera de 0% 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 FCF (dans un tel cas, la condition FCF affectera ainsi 40% des actions attribuées) ; et • si aucune note n'a été attribuée au titre de l'exercice 2019 alors la totalité des actions soumises à la condition de performance environnementale viendra augmenter la base des actions soumises à la condition FCF (dans un tel cas, la condition 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, ou bien sur son appréciation de cette condition en cas de modification du programme Climate Change, 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 2023.

Rappel des conditions relatives aux GPS restant à livrer

GPS attribués en 2018

Les GPS 2018 sont subordonnés aux trois conditions de performance décrites ci-après.

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 du chiffre d'affaires 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" 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 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 cumulé 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 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, 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, 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 à Danone 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) ; 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.

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") 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 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 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.
Variation en données comparables du chiffre d'affaires	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.

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 attribués 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 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 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 du chiffre d'affaires	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* du Document de Référence 2016).
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, 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 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 la marge opérationnelle courante en données comparables 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 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* du Document de Référence 2016).
EXAMEN DE L'ÉVENTUELLE ATTEINTE 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 18 février 2019 a constaté l'atteinte de la condition liée à la marge opérationnelle.**

Rappel des règles des GPS attribuées en 2015 qui feront l'objet d'une livraison en 2019

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 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 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 du chiffre d'affaires	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* du Document de Référence 2015).

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	
Atteinte de la condition de performance	Sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération et sur la base du rapport de la banque Lazard, le Conseil d'Administration du 26 avril 2018 a constaté l'atteinte de la condition liée à la croissance du chiffre d'affaires.

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 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* du Document de Référence 2015).
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.

ANCIENS PLANS DE *STOCK-OPTIONS*

Les derniers plans de *stock-options* ont expiré en 2017. En conséquence, les Tableaux 8 et 9 de la recommandation AMF sur les rémunérations des mandataires sociaux n'ont pas d'objet. Il est rappelé qu'une obligation de conservation d'actions DANONE issues de levées de *stock-options* 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 des levées d'options attribuées dans le cadre de chaque plan de *stock-options* décidé entre 2007 et 2009 (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, réalisée sur la totalité des actions issues d'une levée d'options faite par le dirigeant concerné au titre de ce plan.

De plus, le Conseil d'Administration du 14 février 2012 a fixé 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.

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 GPU 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 1 800 cadres dirigeants avec la performance opérationnelle et économique de Danone dans son ensemble et à moyen terme.

Des GPU sont attribués chaque année, conformément à la décision du Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération. Leur paiement intervient après une période de trois ans et est conditionné à la réalisation de conditions de performance.

Valeur

Chaque GPU a une valeur maximum de 30 euros. La valorisation des GPU existants est détaillée ci-après au paragraphe *Objectifs applicables aux GPU en vigueur*.

Objectifs de performance

Le ou les objectifs des GPU 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(s) 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 GPU.

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 GPU 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 GPU qui lui ont été attribués au cours des 12 mois précédant son départ ;
- les GPU 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 2018

Plans de GPU en cours						
Année d'attribution	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2018**	**Total**
Date du Conseil d'Administration ayant attribué les GPU	23/07/2015	27/07/2016	26/07/2017	26/07/2018	05/12/2018	N/A
Nombre de GPU attribués	927 439	943 266	952 130	905 806	14 394	**3 743 035**
Dont nombre attribués aux dirigeants mandataires sociaux	*20 000* [a]	*20 000* [a]	– [b]	– [b]	– [b]	***40 000***
Nombre de bénéficiaires	1 331	1 394	1 498	1 414	22	
Caractéristiques des GPU						
Année de versement	**2018**	**2019**	**2020**		**2021**	
Objectifs [c]	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		Objectifs fixés en 2018 pour une période de 3 ans	
Valeur unitaire des GPU	29 euros, l'objectif de l'année 2015 ayant été partiellement atteint et atteint à 100 % pour 2016 et 2017	30 euros, les objectifs des années 2016, 2017 et 2018 ayant été atteints à 100 % pour 2018	Au maximum 30 euros		Au maximum 30 euros	

(a) Attribution à Monsieur Emmanuel FABER.
(b) Depuis 2017, Monsieur Emmanuel FABER ne reçoit plus de GPU.
(c) 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 2015

Objectif applicable 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 deuxième année des GPU 2015 et à la première année des GPU 2016

Objectif	Niveau de réalisation de l'objectif en 2016	Valeur de chaque GPU pour l'année 2016 *(en euros)*	Niveau d'atteinte	Valorisation
Progression de la marge opérationnelle	< à +25 pb	0	Le Conseil d'Administration du 14 février 2017, sur recommandation du *Comité de Nomination* et de Rémunération, 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 2017	Valeur de chaque GPU pour l'année 2017 *(en euros)*	Niveau d'atteinte	Valorisation
Croissance du bénéfice net par action	< à +10 %	0	Le Conseil d'Administration du 15 février 2018, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, 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 %	10		

Objectif applicable pour l'année 2018

Objectif applicable à la troisième année des GPU 2016

Objectif	Niveau de réalisation de l'objectif en 2018	Valeur de chaque GPU pour l'année 2018 *(en euros)*	Niveau d'atteinte	Valorisation
Croissance du bénéfice net par action	< à +10 %	0	Le Conseil d'Administration du 18 février 2019, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a constaté l'atteinte de l'objectif 2018 à hauteur de 100 % et a donc valorisé l'année 2018 des GPU 2016 à 10 euros.	10 euros
	⩾ à +10 %	10		

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 courante (en données comparables) sur une période de trois ans, à savoir pour les exercices 2017, 2018 et 2019	< à +60 pb	0	L'examen de l'éventuelle atteinte de ces critères sera réalisé en 2020 par le Conseil d'Administration.	Max. 30 euros
	= à +60 pb	12		
	= à +70 pb	15		
	= à +80 pb	18		
	= à +90 pb	21		
	⩾ à +100 pb	24		
Réduction annuelle de l'empreinte carbone sur une période de trois ans, à savoir pour les exercices 2017, 2018 et 2019	< à +4 %	0		
	⩾ à +4 %	3		
Comparaison du niveau d'engagement des salariés selon le sondage Danone People survey par rapport au secteur FMCG [a] sur une période de trois ans, à savoir pour les exercices 2017, 2018 et 2019	⩽ FMCG	0		
	> FMCG	3		

(a) *Fast-Moving Consumer Goods.*

Objectifs des GPU attribués en 2018

Objectifs	Niveau de réalisation de l'objectif	Valeur de l'objectif *(en euros)*	Niveau d'atteinte	Valeur
Marge opérationnelle courante en 2020	< 15,7 %	0	L'examen de l'éventuelle atteinte de ces critères sera réalisé en 2021 par le Conseil d'Administration.	Max. 30 euros
	⩾ 15,7 %	12		
	⩾ 15,8 %	15		
	⩾15,9 %	18		
	⩾16,0 %	21		
	⩾16,1 %	24		
Comparaison du niveau d'engagement des salariés selon le sondage Danone People survey par rapport au secteur FMCG [b] sur une période de trois ans, à savoir pour les exercices 2018, 2019 et 2020	⩽FMCG	0		
	>FMCG	6		

(a) Fast-Moving Consumer Goods.

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 2 ADMINISTRATEURS)

	Au 31 décembre 2018
Conseil d'Administration	
Emmanuel FABER	68 571
Franck RIBOUD	195 745
Guido BARILLA	4 000
Frédéric BOUTEBBA	-
Cécile CABANIS	6 681
Gregg L. ENGLES	4 132
Clara GAYMARD	4 235
Michel LANDEL	4 000
Gaëlle OLIVIER	4 340
Benoît POTIER	8 846
Isabelle SEILLIER	4 073
Jean-Michel SEVERINO	4 361
Virginia A. STALLINGS	4 000
Bettina THEISSIG	-
Serpil TIMURAY	7 271
Lionel ZINSOU-DERLIN	4 369
Comité Exécutif (hors Emmanuel FABER et Cécile CABANIS)	**59 316**
Total en nombre d'actions	**383 940**
Total en pourcentage de capital de la Société	**0,06 %**

TRANSACTIONS SUR TITRES DANONE

Transactions effectuées en 2018 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	Nombre de titres	Montant brut total [a]
Emmanuel FABER	Président-Directeur Général	Actions	Livraison d'actions [b]	25/07/2018	00,00 €	36 000	00,00 €
		Actions	Donation à une personne morale à brut non lucratif	10/08/2018	00,00 €	36 000	00,00 €
		Actions	Acquisition	27/12/2018	60,8454 €	4 218	256 645,90 €
		Actions	Acquisition	27/12/2018	59,77 €	2 398	143 328,46 €
Franck RIBOUD	Administrateur	Actions	Cession	21/06/2018	63,7986 €	38 750	2 472 195,75 €
		Actions	Livraison d'actions [b]	25/07/2018	00,00 €	50 000	00,00 €
		Actions	Cession	13/11/2018	66,40 €	50 000	3 320 000,00 €
Une personne morale liée à Franck RIBOUD		Actions	Cession	20/02/2018	64,3118 €	3 160	203 225,29 €
Bertrand AUSTRUY	Membre du Comité Exécutif	Actions	Livraison d'actions [b]	25/07/2018	00,00 €	2 033	00,00 €
Guido BARILLA	Administrateur	Actions	Acquisition	06/06/2018	64,0024 €	2 000	128 004,80 €
		Actions	Acquisition	06/06/2018	64,20 €	2 000	128 400,00 €
Cécile CABANIS	Membre du Comité Exécutif	Autres [c]	Souscription	07/06/2018	10,00 €	4 977	49 770,00 €
		Actions	Livraison d'actions [b]	25/07/2018	00,00 €	2 750	00,00 €
Michel LANDEL	Administrateur	Actions	Acquisition	22/05/2018	65,70 €	2 110	138 627,00 €
		Actions	Acquisition	22/05/2018	65,70 €	1 890	124 173, 00 €
Serpil TIMURAY	Administrateur	Actions	Acquisition	27/04/2018	67,3258 €	2 620	176 393,60 €
		Actions	Souscription [d]	31/05/2018	57,17 €	233	13 320,61 €

(a) Les montants ont été arrondis à la deuxième décimale la plus proche.

(b) Il s'agit d'une livraison d'actions à la suite de l'attribution d'actions sous conditions de performance, le 24 juillet 2014, conformément aux conditions fixées par le Conseil d'Administration pour le Plan Group performance shares 2014.

(c) Il s'agit d'une souscription réalisée dans le cadre de l'augmentation de capital annuelle réservée aux salariés de la Société et de ses filiales françaises, via un Fonds Relais dont la valeur de la part était de 10 euros en 2018. Ce Fonds Relais a été, à l'issue de l'augmentation de capital, fusionné dans le FCPE Danone.

(d) Il s'agit d'une souscription réalisée dans le cadre de l'option offerte aux actionnaires par l'Assemblée Générale du 26 avril 2018 de choisir de recevoir le paiement du dividende en numéraire ou en actions nouvelles de la Société.

Pour les dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif, une obligation de conservation de leurs actions issues de Group performance shares a été établie et est décrite ci-avant au paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme et pluriannuelle*, dans la section *Group performance shares, Autres règles applicables*.

6.6 CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

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 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

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants conclus au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Contrats de conseil avec le groupe J.P. Morgan en date du 25 mai 2018

Personne concernée

Mme Isabelle Seillier, administrateur de votre société et cadre dirigeant au sein du groupe J.P. Morgan.

Nature, objet et modalités

Le conseil d'administration du 26 avril 2018 a autorisé, à l'unanimité, la conclusion par votre société de deux contrats de conseil M&A avec J.P. Morgan Securities plc ("J.P. Morgan") relatif à deux éventuels projets de cession.

Votre société a conclu, le 25 mai 2018, avec J.P. Morgan deux contrats de conseil, au titre desquels J.P. Morgan s'est engagé à assister votre société dans la recherche d'acquéreurs, la rédaction d'un memorandum destiné aux acquéreurs potentiels, l'analyse des offres, la gestion d'une data room, le suivi de la procédure de due diligence ainsi que dans le cadre de la négociation des documents nécessaires à la réalisation du projet.

Ces deux contrats de conseil prévoient le versement par votre société à J.P. Morgan, en contrepartie de sa mission de conseil et sous réserve de la réalisation de l'opération, d'une commission représentant 1,50 % de la valeur totale des actifs, objet de la cession, avec un minimum de MUSD 1,5 pour la première opération et de EUR 800.000 pour la deuxième. Ces commissions ne seront dues qu'en cas de réalisation des opérations de cession.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil a motivé cette convention de la façon suivante : le recours à J.P. Morgan dans le cadre de ces projets de cession se justifie par des éléments objectifs, et s'inscrit ainsi dans le strict respect des intérêts de la société et de ses actionnaires.

En particulier, votre conseil souligne que :

- il est essentiel que la société puisse s'entourer de conseils financiers de premier rang pour préparer, négocier et mettre en œuvre chacun de ses projets de cession ;
- J.P. Morgan figure parmi les banques auxquelles la société a recours de façon régulière et bénéficie donc d'une bonne connaissance de votre société et de ses activités, en plus de sa bonne connaissance du marché américain et des différents acteurs de l'industrie agroalimentaire mondiale, ce qui renforce la pertinence de ses conseils ;
- pour l'un des projets de cession, J.P. Morgan dispose, de surcroît, d'une très bonne connaissance des actifs dont la cession est envisagée, ayant été conseil financier lors de leur acquisition il y a quelques années ; et
- les conditions d'intervention de J.P. Morgan (et en particulier sa rémunération) sont des conditions de marché.

)NVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

)nventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

) dont l'exécution s'est poursuivie au cours ;e l'exercice écoulé

:n application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous ivons été informés que l'exécution des conventions et engagements :uivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exer-:ices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

1. Avec la Société d'Investissement à Capital Variable (SICAV) danone.communities

Personne concernée

M. Emmanuel Faber, président-directeur général de votre société, administrateur et président du conseil d'administration 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. 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 MEUR 20, ainsi que l'apport d'une contribution financière annuelle par votre société d'un montant maximal de MEUR 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 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 MEUR 3,7. Le montant total des contributions financières apportées par votre société au projet Danone Communities au titre de l'exercice 2018 s'est ainsi élevé à MEUR 3,6.

2. Avec M. Franck Riboud, président d'honneur et administrateur de votre société

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 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 incluraît 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).

A 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 :

- 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 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 2018 s'élève à MEUR 1,4.

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, président-directeur général de votre société

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 avait autorisé 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.

6

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.

M. Emmanuel Faber ayant mis fin, par courrier en date du 25 janvier 2019, à son contrat de travail, avec effet au 24 avril 2019, cette convention prendra fin le 24 avril 2019.

2. Amendements au contrat de travail suspendu de M. Emmanuel Faber

Nature, objet et modalités

Le conseil d'administration du 10 février 2010 avait amendé le contrat de travail suspendu de M. Emmanuel Faber 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 cont de travail suspendu de M. Emmanuel Faber a été amendée complétée de sorte qu'elle ne puisse être mise en œuvre par vo société et ne donner lieu au versement d'une contrepartie qu' cas de démission.

Dans le cadre de la réunion des fonctions de président du cons d'administration et de directeur général, le conseil d'administrati du 18 octobre 2017 a constaté, en tant que besoin et sur recomma dations du comité de nomination et de rémunération, le maintie à l'identique de la clause de non-concurrence contenue dans l contrat de travail suspendu de M. Emmanuel Faber.

M. Emmanuel Faber ayant mis fin, par courrier en date du 25 jan vier 2019, à son contrat de travail, avec effet au 24 avril 2019, cett convention prendra fin le 24 avril 2019.

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 le principe et les modalités des droits à indemnisation dans certains cas de cessation de son mandat.

Ces droits à indemnisation ont été maintenus :

- en 2010, à l'identique, lors du renouvellement du mandat de directeur général délégué de M. Emmanuel Faber, par décision du conseil d'administration du 10 février 2010, suivie d'une approbation par l'assemblée générale du 22 avril 2010 ;
- en 2013, lors du renouvellement du mandat de directeur général délégué de M. Emmanuel Faber par décision du conseil d'administration du 18 février 2013, suivie d'une approbation par l'assemblée générale du 25 avril 2013. A cette occasion, les droits à indemnisation avaient été légèrement adaptés afin soit, d'assurer la conformité aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, soit de rendre plus restrictives les conditions de leur versement ;
- en 2014, à l'identique, lors de la nomination de M. Emmanuel Faber en qualité de directeur général, par décision du conseil d'administration du 2 septembre 2014, suivie d'une approbation par l'assemblée générale du 29 avril 2015 ; et
- en 2016, à l'identique, lors du renouvellement du mandat de directeur général de M. Emmanuel Faber par décision du conseil d'administration du 22 février 2016, suivie d'une approbation par 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 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, maintenu à l'identique depuis cette date et valable jusqu'au 25 janvier 2019, 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), Mondelēz 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 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.

Par courrier en date du 25 janvier 2019, M. Emmanuel Faber a renoncé à ses droits à indemnisation en cas de cessation de son mandat de directeur général.

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 confirmé l'engagement de votre société pris vis-à-vis de M. Emmanuel Faber, agissant en tant que 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) 1,50 % 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 :

- 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.

Par courrier en date du 25 janvier 2019, M. Emmanuel Faber a mis fin à son contrat de travail et a renoncé au bénéfice de son engagement de retraite à prestations définies.

Le conseil d'administration du 18 février 2019 a pris acte, en tant que besoin, de la décision de M. Emmanuel Faber de mettre fin à son contrat de travail et de renoncer au bénéfice de son engagement de retraite à prestations définies.

(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.

Appréciation de la réalisation de la condition de formance et détermination de l'accroissement des droits

aque année, avant l'assemblée générale annuelle appelée à tuer sur les comptes du dernier exercice clos, le conseil d'administration se prononcera sur la réalisation ou non de cette condition performance, sur la base du rapport d'un conseil financier, et terminera l'accroissement, au titre dudit exercice, des droits à retraite de M. Emmanuel Faber, par décisions expresses dûment otivées, prises après recommandation du comité de nomination 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.

Le conseil d'administration a, le 26 avril 2018, 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 2017.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 1er mars 2019

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 292

Opérations sur le capital social au cours des cinq derniers exercices et capital au 31 décembre 2018 292

Actions composant le capital 292

7.2 ACTIONS DANONE DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ ET SES FILIALES 292

Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions 292

Autorisation d'annulation d'actions et de réduction du capital à la suite du rachat par la Société de ses propres actions 293

Mouvements sur les actions de la Société en 2018 et situation au 31 décembre 2018 294

7.3 AUTORISATIONS D'ÉMISSION DE TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL 295

Synthèse des autorisations financières en cours de validité au 31 décembre 2018 295

Autorisations financières proposées au vote de l'Assemblée Générale 297

Modification du capital et des droits attachés aux actions 297

7.4 INSTRUMENTS FINANCIERS NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL 298

Compétence du Conseil d'Administration 298

Délégation à la Direction Générale 298

Encours obligataire au 31 décembre 2018 298

7.5 DIVIDENDES VERSÉS PAR LA SOCIÉTÉ 298

Politique de distribution de dividendes 298

Dividende au titre de l'exercice 2018 298

Dividendes versés au titre des trois exercices précédant l'exercice 2018 299

Prescription 299

7.6 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE. DROITS DE VOTE 29

Participation aux Assemblées Générales 29

Droits de vote 30

7.7 FRANCHISSEMENT DE SEUILS. ACTIONS ET CESSIONS D'ACTIONS 301

Franchissement de seuils 301

Acquisition et cession d'actions de la Société 301

7.8 ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2018 ET ÉVOLUTION AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES 302

Actionnariat au 31 décembre 2018 302

Modification dans la répartition du capital de la Société au cours des trois derniers exercices 303

7.9 MARCHÉ DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ 304

Places et indices de cotation 304

Cours de bourse et volumes de transactions 305

7.10 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE 305

7.11 CHANGEMENT DE CONTRÔLE 306

7

CAPITAL ET ACTIONNARIAT

7.1 CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

OPÉRATIONS SUR LE CAPITAL SOCIAL AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES ET CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 201

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)*
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
31 mai 2018	13 475 904	Augmentation de capital pour le paiement du dividende en actions	3 368 976,00	171 046 576,00	684 186 304
7 juin 2018	868 896	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérant à un PEE	217 224,00	171 263 800,00	685 055 200
Capital social au 31 décembre 2018				171 263 800,00	685 055 200

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 DANONE DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ ET SES FILIALES

Le présent paragraphe 7.2 constitue le descriptif du programme de rachat d'actions établi conformément aux articles 241-2 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 26 avril 2018 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 85 euros par action. Cette autorisation annule et remplace celle précédemment accordée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2017.

Elle n'a pas a été utilisée en 2018 (voir paragraphe *Mouvements sur les actions de la Société en 2018 et situation au 31 décembre 2018* ci-après).

Autorisation proposée au vote de l'Assemblée Générale

Le Conseil d'Administration soumettra à l'Assemblée Générale du 25 avril 2019 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, 68 505 520 actions au 31 décembre 2018, représentant un montant maximum d'achat théorique – hors frais d'acquisition – d'environ 5,8 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 25 avril 2019, 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, ou sans conditions de performance dans le cadre de plans d'actionnariat mondiaux, 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, soit directement, soit via des entités agissant pour leur compte ;
- 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 25 avril 2019, 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

Autorisation existante

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. Comme en 2017, cette autorisation n'a pas été utilisée en 2018.

Autorisation proposée au vote de l'Assemblée Générale

Le Conseil d'Administration soumettra à l'Assemblée Générale du 25 avril 2019 une nouvelle autorisation, pour une durée de 24 mois, qui privera d'effet à compter de son adoption celle précédemment accordée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2017, pour réduire le capital social par l'annulation, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital social à la date de l'Assemblée (par périodes de 24 mois) de tout ou partie des actions que la Société détient ou qu'elle pourrait acquérir dans le cadre des programmes de rachat d'actions autorisés par l'Assemblée Générale.

MOUVEMENTS SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ EN 2018 ET SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2018

(en nombre de titres)	**Situation au 31 décembre 2017**	**Rachats**	**Ventes/ Transferts**	**Livraison d'actions sous conditions de performance**	Situation au 31 décembre 2018
Opérations de croissance externe	**30 769 360**	–	–	–	30 769 360
Plans d'actionnariat salarié	**1 757 632**	–	–	(525 007)	1 232 625
Annulation d'actions	**–**	–	–	–	–
Actions détenues par la Société	**32 526 992**	–	–	(525 007)	32 001 985
Actions détenues par Danone Espagne	**5 780 005**	–	–	–	5 780 005
Total des actions détenues par le Groupe	38 306 997	–	–	(525 007)	37 781 990

Actions détenues par la Société au 31 décembre 2018

(en euros sauf pourcentage et nombre d'actions)	Au 31 décembre 2018
Nombre d'actions DANONE	37 781 990
En pourcentage du capital social	*5,52 %*
Valeur des actions DANONE détenues par la Société	
Valeur nominale	9 445 498
Valeur d'achat brute	1 639 028 509

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 2018
Nombre d'actions DANONE	37 781 990
Cours de clôture	61,51
Valeur des actions DANONE détenues par le Groupe	
Au cours de clôture	2 323 970 205
Au cours de clôture +10 %	2 556 367 225
Au cours de clôture –10 %	2 091 573 184

RISATIONS D'ÉMISSION DE TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

E DES AUTORISATIONS FINANCIÈRES EN COURS DE VALIDITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2018

communs autorisés en capital	Type d'autorisation	Plafonds individuels autorisés en capital (montant nominal ou pourcentage)	Utilisation en 2018	Solde disponible au 31 décembre 2018 (montant nominal ou pourcentage)
t nominal de l'émission)				
afond mmun toutes s émissions lutives t non ilutives : 57 millions d'euros (environ 33,3 % [a] du capital)	Plafond applicable aux émissions non dilutives : 57 millions d'euros (environ 33,3 % [a] du capital)	Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (DPS)	57 millions d'euros (environ 33,3 % [a] du capital) [b]	–	57 millions d'euros
	Plafond applicable aux émissions dilutives : 16 millions d'euros (soit environ 9,3 % [a] du capital)	Augmentation de capital sans DPS mais avec droit de priorité pour les actionnaires	16 millions d'euros (environ 9,3 % [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 9,3 % [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)	217 224 euros	3 millions d'euros
		Attribution d'actions sous conditions de performance (GPS)	0,2 % du capital à l'issue de l'Assemblée Générale	655 488 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 23,9 % [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 2018.
(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).

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 26 avril 2018 et est arrivée à échéance le 31 décembre 2018.

7

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 ann base de l'autorisation de l'Assemblée Générale, pa d'Administration lors de sa séance de février et est el réalisée en mai ou juin.

Augmentation de capital réservée aux salariés	Autorisation Assemblée Générale	Décision Conseil d'Adminis-tration	Nombres d'actions nouvelles	Prix de souscription	Montant nominal de l'augmentation de capital	Montant total de l'augmentation de capital	Po
Réalisée en 2018	27 avril 2017	15 février 2018	868 896	54,50 euros	217 224 euros	47 354 832 euros	
En cours de réalisation (a)	27 avril 2017	18 février 2019	Maximum 1 568 320	51,01 euros	Maximum 392 080 euros	Maximum 80 000 000 euros	M

(a) Sera constatée en mai 2019.

AUTORISATIONS FINANCIÈRES PROPOSÉES AU VOTE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'Assemblée Générale du 25 avril 2019 est appelée à renouveler les autorisations d'émission pour les actions et les valeurs mobilières, avec ou sans droit préférentiel de souscription, ainsi qu'à se prononcer sur une nouvelle autorisation visant à permettre le développement de l'actionnariat salarié dans les sociétés étrangères du Groupe, selon les conditions suivantes :

			Plafonds autorisés	
	Date de l'autorisation	**Date d'échéance**	**Actions ordinaires** *(montant nominal de l'émission d'actions ordinaires)*	**Valeurs mobilières représentatives de créances**
Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (DPS)	25 avril 2019	25 juin 2021	60 millions d'euros (environ 35 % [a] du capital)	Plafond commun de 2 milliards d'euros
Augmentation de capital sans DPS mais avec droit de priorité pour les actionnaires	25 avril 2019	25 juin 2021	17 millions d'euros (environ 9,9 % [a] du capital)	
Surallocation (en % de l'émission initiale)	25 avril 2019	25 juin 2021	15 %	
Offre publique d'échange (OPE) initiée par la Société	25 avril 2019	25 juin 2021	17 millions d'euros (environ 9,9 % [a] du capital)	
Apports en nature	25 avril 2019	25 juin 2021	10 % du capital	
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes	25 avril 2019	25 juin 2021	42 millions d'euros (environ 24,5 % [a] du capital)	–
Augmentation de capital réservée aux salariés adhérant à un Plan d'Épargne Entreprise	25 avril 2019	25 juin 2021	3,4 millions d'euros (environ 2,0 % [a] du capital) s'imputant sur le plafond de 17 millions d'euros commun aux émissions dilutives ci-avant	–
Augmentation de capital réservée aux salariés de sociétés étrangères	25 avril 2019	25 octobre 2020	1,7 million d'euros (environ 1,0 % [a] du capital) s'imputant sur le plafond de 2 % prévu pour les augmentations de capital réservées aux salariés adhérant à un Plan d'Épargne Entreprise	–
Attribution d'actions sous conditions de performance (GPS)	25 avril 2019	31 décembre 2019	0,2 % du capital tel que constaté à l'issue de l'Assemblée Générale, s'imputant sur le plafond de 17 millions d'euros commun aux émissions dilutives ci-avant	–

(a) Le pourcentage du capital est calculé à titre indicatif uniquement, sur la base du capital social au 31 décembre 2018.

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 2018, 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).

Cette délégation a été renouvelée par anticipation par le Conseil d'Administration le 18 février 2019 et le plafond de l'encours en principal a été ramené de 22 à 18 milliards d'euros (ou la contre-valeur de cette somme exprimée en toutes autres devises ou unités de comptes).

ENCOURS OBLIGATAIRE AU 31 DÉCEMBRE 2018

Au 31 décembre 2018, l'encours total en principal des emprunts obligataires émis par la Société (unique émetteur d'obligations de Danone) est de 15 776 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 2018

Un dividende de 1,94 euro par action sera proposé à l'Assemblée Générale du 25 avril 2019 aux actions portant jouissance au 1er janvier 2018. Si ce dividende est approuvé, il sera détaché de l'action le 7 mai 2019 et sera mis en paiement le 9 mai 2019.

DIVIDENDES VERSÉS AU TITRE DES TROIS EXERCICES PRÉCÉDANT L'EXERCICE 2018

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)*
2015	1,60	1 048	995
2016	1,70	1 115	275[c]
2017	1,90	1 274	428[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 27 avril 2017 et du 26 avril 2018 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 dont l'établissement teneur de compte adhère au système VOTACCESS peuvent également utiliser la plateforme VOTACCESS pour les Assemblées Générales. 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 2018 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 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 26 avril 2018 s'est élevé à 55,6 %.

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 2018 ET ÉVOLUTION AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2018

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 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]	53 523 938	7,8 %	45 986 075	6,4 %	45 986 075	6,7 %
BlackRock	37 997 485	5,5 %	37 997 485	5,3 %	37 997 485	5,6 %
Amundi Asset Management	24 930 152	3,6 %	24 930 152	3,5 %	24 930 152	3,7 %
First Eagle Investment Management	16 991 351	2,5 %	16 991 351	2,4 %	16 991 351	2,5 %
Groupe Sofina	14 163 293	2,1 %	27 738 263	3,9 %	27 738 263	4,1 %
Norges Bank	11 933 570	1,7 %	11 933 570	1,7 %	11 933 570	1,8 %
Lyxor	11 770 974	1,7 %	11 713 413	1,6 %	11 713 413	1,7 %
Groupe CDC	11 235 862	1,6 %	11 235 862	1,6 %	11 235 862	1,6 %
Actionnariat salarié – FCPE "Fonds Danone"	8 897 524	1,3 %	16 829 164	2,3 %	16 829 164	2,5 %
Autodétention – La Société	32 001 985	4,7 %	32 001 985	4,4 %	-	-
Autocontrôle – Filiale Danone Espagne	5 780 005	0,8 %	5 780 005	0,8 %	-	-
Autres	455 829 061	66,5 %	476 408 679	66,2 %	476 408 679	69,9 %
Total	**685 055 200**	**100,0 %**	**719 546 004**	**100,0 %**	**681 764 014**	**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. Il tient également compte des droits de vote double attachés aux actions inscrites au nominatif depuis plus de 2 ans (soit 34 490 804 actions au 31 décembre 2018).

(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 26 avril 2018, 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 2018, 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 2018.

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

	2018			2017			2016		
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	53 523 938	7,8 %	6,7 %	59 943 156	8,9 %	7,78 %	70 545 063	10,8 %	9,1 %
BlackRock	37 997 485	5,5 %	5,6 %	40 773 191	6,1 %	6,1 %	34 552 051	5,3 %	5,4 %
Amundi Asset Management	24 930 152	3,6 %	3,7 %	14 909 453	2,2 %	2,0 %	14 250 441	2,2 %	3,4 %
First Eagle Investment Management	16 991 351	2,5 %	2,5 %	16 296 614	2,4 %	2,4 %	14 155 850	2,2 %	2,2 %
Groupe Sofina	14 163 293	2,1 %	4,1 %	14 292 198	2,1 %	4,2 %	14 110 330	2,2 %	3,4 %
Norges Bank	11 933 570	1,7 %	1,8 %	11 954 907	1,8 %	1,8 %	11 330 020	1,3 %	1,8 %
Lyxor	11 770 974	1,7 %	1,7 %	12 770 814	1,9 %	1,9 %	-	-	-
Groupe CDC	11 235 862	1,6 %	1,6 %	11 262 220	1,7 %	1,7 %	10 924 281	1,7 %	1,7 %
Actionnariat salarié – FCPE "Fonds Danone"	8 897 524	1,3 %	2,5 %	8 530 765	1,3 %	2,5 %	8 343 996	1,3 %	2,5 %
Autodétention – La Société	32 001 985	4,7 %	-	32 526 992	4,8 %	-	33 129 198	5,1 %	-
Autocontrôle – Filiale Danone Espagne	5 780 005	0,8 %	-	5 780 005	0,9 %	-	5 780 005	0,9 %	-
Autres	455 829 061	66,5 %	69,9 %	441 670 085	65,9 %	69,6 %	438 770 765	66,9 %	70,5 %
Total	**685 055 200**	**100 %**	**100 %**	**670 710 400**	**100 %**	**100 %**	**655 892 000**	**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 2016 à 2018, la participation du groupe Massachusetts Financial Services ("MFS") dans le capital de la Société a baissé, pour représenter 7,8 % du capital au 31 décembre 2018.

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 2018, MFS a indiqué détenir 53 523 938 actions DANONE (soit environ 7,8 % du capital), dont 45 986 075 actions (soit environ 6,7 % du capital) pour lesquelles MFS exerce le droit de vote et 7 537 863 actions (soit environ 1,1 % du capital) pour lesquelles les clients de MFS conservent le droit de vote.

Participation de BlackRock

Au cours des exercices 2016 à 2018, le groupe BlackRock a maintenu sa participation dans le capital de la Société au-delà de 5 % du capital et détient environ 5,5 % des actions de la Société au 31 décembre 2018.

Autres mouvements significatifs au cours des trois derniers exercices

En mai 2018, la société J.P. Morgan Securities a effectué plusieurs déclarations de franchissement du seuil de 5 % du capital ou des droits de vote, à la hausse puis à la baisse (voir déclarations n°218C0834, n°218C0856, n°218C0873). Au 31 décembre 2018, J.P. Morgan Securities a indiqué détenir moins de 0,5 % des actions de la Société.

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 2018, à l'exception de celles de J.P. Morgan Securities 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 salarié

Danone réalise chaque année une augmentation de capital réservée aux salariés de Danone adhérant à un Plan d'Épargne Entreprise.

Au 31 décembre 2018, 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 9 965 758 actions, soit 1,45 % du capital de la Société, dont les 8 897 524 actions (soit 1,30 % 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 2018

		En pourcentage du capital
Investisseurs institutionnels		**78 %**
Dont	*États-Unis*	*43 %*
	France	*20 %*
	Royaume-Uni	*8 %*
	Suisse	*6 %*
	Allemagne	*4 %*
	Reste de l'Europe	*14 %*
	Reste du Monde	*6 %*
Actionnaires individuels et FCPE "Fonds Danone"		**11 %**
Actions propres et autocontrôle		**6 %**
Autres		**6 %**
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 d'entreprise*).

COURS DE BOURSE ET VOLUMES DE TRANSACTIONS

Exercice clos le 31 décembre 2018

	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	31 744 631	1 442 938	2,22	69,85	71,75	68,75
Février	43 271 337	2 163 567	2,84	65,67	69,34	63,79
Mars	37 230 421	1 772 877	2,45	65,76	67,74	63,77
Avril	33 768 690	1 688 435	2,23	65,83	67,09	64,61
Mai	35 748 744	1 624 943	2,35	65,69	67,48	64,61
Juin	37 146 637	1 768 887	2,39	64,25	65,94	62,87
Juillet	33 247 706	1 511 259	2,18	65,40	67,59	63,63
Août	28 521 945	1 240 085	1,94	68,12	69,05	66,97
Septembre	34 441 046	1 722 052	2,26	65,79	67,87	64,32
Octobre	46 232 923	2 010 127	2,96	64,32	68,11	61,74
Novembre	35 764 914	1 625 678	2,33	64,89	66,53	62,78
Décembre	33 485 728	1 762 407	2,12	63,07	65,53	60,28

Source : Euronext Paris (cours de clôture). 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 2018 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 2018 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 26 avril 2018, 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 25 avril 2019 de reconduire cette limitation.

Par ailleurs, conformément à la décision de l'Assemblée Générale du 26 avril 2018, 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 4.5 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 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 11.3 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

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
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 à 6.5

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
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 "Informations financières 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 2.3, 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, 3.2
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, 2.4, 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
9.	**Examen de la situation financière et du résultat**	
9.1	Situation financière	3.1 à 3.4, 4.1, 4.2
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*

Document d'enregistrement relatif aux actions		Paragraphes
10.	**Trésorerie et capitaux**	
10.1	Informations sur les capitaux	3.4, 4.1
10.2	Flux de trésorerie	3.3, 4.1
10.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	3.4, 4.1, 4.2
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 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	Informations sur le Comité d'Audit, le Comité de Nomination et de Rémunération, le Comité de Responsabilité Sociale et le Comité Stratégique	6.1
16.4	Déclaration en matière de gouvernement d'entreprise	6.1
17.	**Salariés**	
17.1	Nombre de salariés	2.6, 4.1, 5.4
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	5.4, 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, 6.6
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 2018
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 attachés 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*

Document d'enregistrement relatif aux actions		Paragraphe
22.	**Contrats importants**	3
23.	**Informations provenant de tiers, déclaration d'experts et déclarations d'intérêts**	
23.1	Identité	N/.
23.2	Attestation	N/.
24.	**Documents accessibles au public**	3.
25.	**Informations sur les participations**	2.6, 4.

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
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 "Informations financières 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 5.3
Procédure de contrôle interne et de gestion des risques	L. 225-100-1, I 5° du Code de commerce	2.8
Objectifs et 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 et 2.5
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 et 3.2
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 du Code de commerce	6.1 à 6.5
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
Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux	L. 225-37-4, 1° du Code de commerce	6.2
Conventions conclues par des actionnaires significatifs ou les mandataires sociaux avec des filiales	L. 225-37-4, 2° du Code de commerce	N/A
Modalités d'exercice de la direction générale et limitation des pouvoirs du Directeur Général	L. 225-37-4, 4° et 7° du Code de commerce	6.1
Composition et travaux du Conseil d'Administration	L. 225-3-4, 5° du Code de commerce	6.1
Politique de diversité	L. 225-37-4, 6° du Code de commerce	6.1 et 5.4
Application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef	L. 225-37-4, 8° du Code de commerce	6.1
Attribution et conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	L. 225-185 du Code de commerce	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
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
Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	L. 225-37-4, 9° du Code de commerce	7.6
Performance extra-financière		
Déclaration consolidée de performance extra-financière	L. 225-102-1 et R. 225-105 du Code de commerce	5.1 à 5.5, 2.1 à 2.5 (modèle d'affaires)
Plan de vigilance	L. 225-102-4 du Code de commerce	5.1