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 07/07/2020 sous le numéro de dépôt 40856

DEPOT DES COMPTES ANNUELS

DATE DEPOT : 07-07-2020

N° DE DEPOT : 040856

N° GESTION : 1955B03253

N° SIREN : 552032534

DENOMINATION : DANONE

ADRESSE : 17 boulevard Haussmann 75009 Paris

MILLESIME : 2019


Danone
ONE PLANET.
ONE HEALTH
DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL
RAPPORT FINANCIER ANNUEL
2019

LES OBJECTIFS 2030

NOTRE MODÈLE DE MARQUE

NOTRE MODÈLE D'ENTREPRISE



FAIRE CONFIANCE

INFORMATIONS FINANCIÈRES CLÉS 3

1
PRÉSENTATION DE L'ÉMETTEUR ET INFORMATIONS SUR LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 5
1.1 Présentation de l'émetteur 6
1.2 Informations sur le Document d'Enregistrement Universel 7
1.3 Responsable du Document d'Enregistrement Universel 9

2
APERÇU DES ACTIVITÉS, FACTEURS DE RISQUES 11
2.1 Présentation de Danone 12
2.2 Axes stratégiques 13
2.3 Description et stratégie des Pôles 15
2.4 Autres éléments de l'activité et de l'organisation de Danone 17
2.5 Organigramme simplifié au 31 décembre 2019 20
2.6 Facteurs de risques 20
2.7 Contrôle interne et gestion des risques 27

3
ACTIVITÉS DE DANONE EN 2019 ET PERSPECTIVES 2020 35
3.1 Aperçu des activités en 2019 36
3.2 Examen du résultat consolidé 38
3.3 *Free cash flow* 43
3.4 Examen du bilan et de la sécurité financière 45
3.5 Perspectives 2020 49
3.6 Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS 50
3.7 Principaux changements dans les normes IFRS 51
3.8 Documents accessibles au public 51

4
ÉTATS FINANCIERS 53
4.1 Comptes consolidés et Annexes aux comptes consolidés 54
4.2 Comptes individuels de la société mère Danone SA 118
4.3 Informations relatives au délai de paiement des fournisseurs et clients de la société mère Danone SA 137
4.4 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts 137

5
RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE 139
5.1 Danone, une vision intégrée de la responsabilité d'entreprise 141
5.2 Proposer des produits sûrs et sains 150
5.3 Préserver la planète et renouveler ses ressources 155
5.4 Construire le futur avec les salariés de Danone 169
5.5 Promouvoir une croissance durable et inclusive avec les fournisseurs 178
5.6 Note méthodologique 182
5.7 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion du groupe 188

6
GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 195
6.1 Organes de gouvernance 196
6.2 Mandats et fonctions exercés par les Administrateurs 218
6.3 Rémunérations et avantages des organes de gouvernance 229
6.4 Détail des plans de rémunération long terme 244
6.5 Actions DANONE détenues par les membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif 267
6.6 Conventions réglementées 269

7
CAPITAL ET ACTIONNARIAT 273
7.1 Capital social de la Société 274
7.2 Actions DANONE détenues par la Société et ses filiales 274
7.3 Autorisations d'émission de titres donnant accès au capital 276
7.4 Instruments financiers non représentatifs du capital 277
7.5 Dividendes versés par la Société 278
7.6 Assemblée Générale, droits de vote 278
7.7 Franchissement de seuils, actions et cessions d'actions 280
7.8 Actionnariat de la Société au 31 décembre 2019 et évolution au cours des trois derniers exercices 281
7.9 Marché des titres de la Société 283
7.10 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 283
7.11 Changement de contrôle 285

ANNEXE 287
Tables de concordance 288

DANONE

SOCIÉTÉ ANONYME AU CAPITAL DE 171 530 201,50 EUROS

SIÈGE SOCIAL : 17, BOULEVARD HAUSSMANN, 75009 PARIS

RCS PARIS 552 032 534

Certifié conforme
M. E. Faber
Président Directeur Général

2019

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le présent Document d'Enregistrement Universel contient l'ensemble des éléments du Rapport Financier Annuel.

AMF

Le présent Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 19 mars 2020 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement. Le Document d'Enregistrement Universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public des titres financiers ou de l'admission des titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Des exemplaires du présent Document d'Enregistrement Universel 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



"2019 a été une année de progrès importants pour Danone, à la fois sur le plan des résultats et de la transformation de l'Entreprise. L'accélération de notre performance tout au long de l'année, trimestre après trimestre, démontre que nous sommes sur la bonne voie pour une croissance durable et rentable tout en faisant face à de nombreux vents contraires.

Je suis également heureux d'avoir accueilli nos 100 000 salariés comme actionnaires de Danone lors de notre Assemblée Générale l'an dernier. À l'occasion de la deuxième année de notre programme "Une Personne, Une Voix, Une Action", environ 90 000 d'entre eux ont exprimé leur voix sur la stratégie de l'Entreprise au niveau local et mondial, et 26 volontaires ont échangé de manière directe et structurée avec des membres non-exécutifs du Conseil d'Administration.

Nous terminons le chapitre du plan "Danone 2020" avec une progression cumulée de 50 % du BNPA courant sur cinq ans, un niveau de désendettement en avance d'un an sur l'objectif initial et un portefeuille de produits très en phase avec la révolution de l'alimentation, leader sur les tendances de consommation flexitariennes, le bio et l'agriculture régénératrice.

Depuis un an, nous assistons à un véritable point de bascule dans les comportements et les attentes de la société civile, des consommateurs, des gouvernements et des institutions financières face à l'urgence qui pèse sur le climat et les écosystèmes naturels, à laquelle nous sommes confrontés collectivement. Pour Danone, qui a exprimé sa vision et son modèle d'entreprise à travers la signature "One Planet. One Health", cet enjeu est une priorité stratégique.

Nous sommes heureux d'annoncer que nous avons atteint en 2019 le pic de nos émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de notre chaîne de valeur, avec cinq ans d'avance sur les engagements que nous avions pris en 2015, et que les efforts que nous avons engagés en faveur de l'agriculture régénératrice ont déjà conduit à des gains de productivité en matière de carbone de 9 % chez nos agriculteurs partenaires au cours des deux dernières années. Alors que l'agriculture connaît un moment historique en raison du réchauffement climatique, ces efforts sont essentiels pour assurer la résilience des fermes : séquestrer le carbone dans les sols, y réintroduire de la matière organique et en renforcer la fertilité ; et réduire les coûts, l'usage de pesticides et d'intrants chimiques, et préserver les ressources en eau.

Nous sommes aujourd'hui convaincus qu'il faut placer le climat encore plus au cœur de notre modèle de croissance. Il y a urgence et nous avons l'opportunité de faire la différence en associant la puissance et la pertinence de nos marques à l'action de tous ceux qui se battent pour la protection du climat et de la nature.

C'est le sens du plan d'accélération pour le climat de 2 milliards d'euros que nous annonçons aujourd'hui. Grâce à lui, nous allons au cours des trois prochaines années transformer en profondeur notre agriculture, notre consommation d'énergie, notre production, nos emballages ; accélérer la digitalisation de nos activités. Nous mettrons ainsi nos actions en faveur du climat au cœur d'un modèle de croissance encore plus durable pour nos marques.

Ce plan d'investissement d'avenir va permettre d'aligner encore plus étroitement la vision de Danone et la réalité de son action au travers de ses marques, et vient renforcer ma confiance dans la réalisation des objectifs financiers que nous fixons pour le court et le moyen terme.

Nous démarrons 2020 avec les incertitudes créées par l'épidémie du coronavirus. Notre priorité est de garantir la santé et la sécurité de nos salariés, de nos partenaires, de nos clients et des écosystèmes dans lesquels nous opérons, en collaboration avec les autorités locales. J'aimerais adresser un message particulier de remerciements à nos équipes en Chine. Malgré des conditions difficiles, elles font preuve d'un engagement extraordinaire pour servir sans relâche les familles, les parents, les enfants et les personnes âgées. Permettez-moi de leur témoigner mon soutien et ma sympathie, au regard des difficultés traversées, mais également la confiance que j'ai dans un retour prochain à une situation sereine en Chine et au-delà."

Emmanuel FABER, Président-Directeur Général de Danone

+2,6 % (a) 25,3 Mds € CHIFFRE D'AFFAIRES	+76 pb (b) 15,21 % MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE	+8,3 % (b) 3,85 € BNPA COURANT	+12,5 % (b) 2,5 Mds € *FREE CASH FLOW*
2,8x DETTE NETTE / EBITDA	2,10€ +8 % DIVIDENDE PAR ACTION	AAA (c) UNE DES 6 ENTREPRISES AU MONDE CLASSÉES "AAA" PAR CDP	-24,8 % (d) RÉDUCTION DE L'INTENSITÉ DE L'EMPREINTE CARBONE SUR LE PÉRIMÈTRE ÉLARGI DE DANONE

(a) En données comparables.
(b) En données publiées.
(c) Scores obtenus au titre des questionnaires CDP Climate Change, CDP Water et CDP Forests.
(d) Comparée à 2015, à périmètre d'activité comparable et à méthodologie constante. En ligne avec l'engagement de Danone de réduire de 50 % son intensité carbone équivalent sur son périmètre élargi (scopes 1,2 et 3) d'ici à 2030.

	PRODUITS LAITIERS ET D'ORIGINE VÉGÉTALE	NUTRITION SPÉCIALISÉE	EAUX
Chiffre d'affaires	13,2 Mds€ +1,1 % (a)	7,6 Mds€ +5,8 % (a)	4,6 Mds€ +1,5 % (a)
Marge opérationnelle courante	10,22 % +13 pb (b)	25,26 % +49 pb (b)	12,98 % +219 pb (b)

INFORMATIONS FINANCIÈRES CLÉS

En millions d'euros sauf mention contraire	2018	2019	Variation en données publiées	Variation en données comparables
Chiffre d'affaires	**24 651**	**25 287**	**+2,6 %**	**+2,6 %**
Résultat opérationnel courant (e)	**3 562**	**3 846**	**+8,0 %**	**+7,4 %**
Marge opérationnelle courante (e)	***14,45 %***	***15,21 %***	***+76 pb***	***+71 pb***
Produits et charges opérationnels non courants	(821)	(609)	+212	
Résultat opérationnel	2 741	3 237	+18,1 %	
Marge opérationnelle	*11,12 %*	*12,80 %*	*+168 pb*	
Résultat net courant – Part du Groupe (e)	**2 304**	**2 516**	**+9,2 %**	
Résultat net non courant – Part du Groupe	46	(586)	(632)	
Résultat net – Part du Groupe	2 349	1 929	(17,9 %)	
BNPA courant (e) *(en €)*	**3,56**	**3,85**	**+8,3 %**	
BNPA *(en €)*	3,63	2,95	(18,7 %)	
Free cash flow (e)	**2 232**	**2 510**	**+12,5 %**	
Trésorerie provenant de l'exploitation	3 111	3 444	+10,7 %	

(e) 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
Informations concernant l'émetteur 6
Commissaires aux comptes 6

1.2 INFORMATIONS SUR LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 7
Présentation des informations chiffrées et informations financières clés 7
Références et définitions 7
Incorporation par référence 8

1.3 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 9
Personne responsable du Document d'Enregistrement Universel 9
Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel 9

1 PRÉSENTATION DE L'ÉMETTEUR ET INFORMATIONS SUR LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

1.1 PRÉSENTATION DE L'ÉMETTEUR

INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR

Dénomination sociale et nom commercial	"Danone" (ci-après la "Société"), depuis sa modification votée par l'Assemblée Générale du 23 avril 2009 (anciennement "Groupe Danone")
Immatriculation	Registre du Commerce et des Sociétés de Paris, numéro 552 032 534
Code APE	7010Z (activité des sièges sociaux)
Identifiant d'entité juridique	969500KMUQ2B6CBAF162 (code LEI)
Date de commencement d'activité	1er janvier 1908
Durée de la Société	25 avril 2112 depuis sa prorogation, par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 25 avril 2013
Siège social	17, boulevard Haussmann, à Paris (75009), France, Tél. +33 (0)1 44 35 20 20
Site web	www.danone.com Les informations figurant sur le site internet de la Société ne font pas partie intégrante du présent document, hormis lorsqu'elles sont incorporées par référence.
Information sur les succursales (article L.232-1 du Code de commerce)	Succursale (établissement secondaire) au 152, boulevard Victor Hugo, Saint-Ouen (93487), France
Forme juridique et législation applicable	Société anonyme à Conseil d'Administration, soumise aux dispositions du livre II du Code de commerce
Objet social	Aux termes de l'article 2 de ses statuts, Danone a pour objet, directement ou indirectement, en France et en tous pays : l'industrie et le commerce de tous produits alimentaires et la réalisation de toutes opérations mobilières, immobilières, industrielles, commerciales et financières y étant liées. Les statuts sont disponibles sur le site internet de Danone : www.danone.com (Onglet Investisseurs/Gouvernance/Statuts et Règlement intérieur)

COMMISSAIRES AUX COMPTES

Commissaires aux comptes titulaires

	Ernst & Young Audit Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles	**PricewaterhouseCoopers Audit** Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles
Adresse	Tour First, 1, place des Saisons, TSA 14444 92037 Paris-La Défense Cedex	63, rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine Cedex
Représentants	Gilles COHEN et Pierre-Henri PAGNON	Anik CHAUMARTIN et François JAUMAIN
Début du premier mandat	28 avril 2016 [a]	21 mai 1992
Expiration des mandats	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021	

(a) Le premier mandat avec une entité du réseau Ernst & Young avait débuté le 22 avril 2010 avec Ernst & Young et Autres.

Commissaires aux comptes suppléants

	Auditex	Jean-Christophe GEORGHIOU
Adresse	Tour First, 1, place des Saisons, TSA 14444 92037 Paris-La Défense Cedex	63, rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine Cedex
Début du premier mandat	22 avril 2010	28 avril 2016
Expiration des mandats	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021	

1.2 INFORMATIONS SUR LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

PRÉSENTATION DES INFORMATIONS CHIFFRÉES ET 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 2019 et perspectives 2020* et des comptes consolidés de Danone de l'exercice 2019 préparés conformément aux normes IFRS, présentés avec leurs Annexes 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	Zone géographique regroupant l'Asie-Pacifique, l'Amérique Latine, le Moyen-Orient et l'Afrique
Chiffre d'affaires	Chiffre d'affaires net consolidé de Danone
Comptes consolidés, Annexes aux comptes consolidés	Comptes consolidés de l'exercice 2019 et leurs Annexes
Danone	Toutes les références à "Danone", l'"Entreprise" ou au "Groupe" concernent la Société et ses filiales consolidées.
Document d'Enregistrement Universel	Document d'Enregistrement Universel 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	Toutes les références au Pôle "EDP " concernent le Pôle Produits Laitiers et d'Origine Végétale.
Entreprise	Toutes les références à l'"Entreprise", au "Groupe", ou à "Danone", concernent la Société et ses filiales consolidées.
Europe et Noram	Zone géographique regroupant l'Europe hors CEI, les États-Unis et le Canada
GPS (Group performance shares)	Actions sous conditions de performance décrites au paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme*
GPU (Group performance units)	Rémunération long terme numéraire décrite au paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme*
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 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	Zone géographique regroupant les États-Unis et le Canada
Parts de marché et positions de Danone sur le marché	Toutes les références aux parts de marché ou aux positions de Danone sur le marché sont issues d'études de marché et de bases de données externes fournies notamment par les instituts Nielsen, IRI, Euromonitor et Canadean.

Parts de marchés et positions sur le marché	Les informations relatives aux parts de marché et aux positions sur le marché sont basées sur les ventes en valeur.
Pays émergents	Toutes les références aux "pays émergents" concernent les pays autres que les pays matures et dans lesquels Danone est présent.
Pays matures	Toutes les références aux "pays matures" concernent les pays d'Europe occidentale (notamment la France et l'Europe du Sud avec l'Espagne, l'Italie et le Portugal), d'Amérique du Nord, le Japon, l'Australie et la Nouvelle-Zélande.
Pôle	Toutes les références à un "Pôle" ou aux "Pôles" concernent l'une ou les activités Produits Laitiers et d'Origine Végétale, Nutrition Spécialisée et Eaux de Danone.
Produits Laitiers et d'Origine Végétale	Toutes les références au Pôle "Produits Laitiers et d'Origine Végétale " ou "EDP " concernent la production et la distribution de produits laitiers fermentés frais et autres spécialités laitières, de produits et de boissons d'origine végétale et de crèmes à café.
Reste du Monde	Zone géographique regroupant les zones ALMA et CEI (Communauté des États Indépendants)
Société	Toutes les références à la "Société", concernent l'émetteur Danone.

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 d'Enregistrement Universel incorpore par référence les informations suivantes :

	2017		2018	
Incorporation par référence	**Document de Référence**	**Pages**	**Document de Référence**	**Pages**
Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre et rapport des Commissaires aux comptes	Déposé auprès de l'AMF le 12 mars 2018 (numéro de dépôt D.18-0116)	74 à 136	Déposé auprès de l'AMF le 13 mars 2019 (numéro de dépôt D.19-0141)	66 à 133
Comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre et rapport des Commissaires aux comptes		137 à 156		134 à 154
Informations financières clés, rapport sur la gestion de Danone et ensemble des informations non financières relatifs à l'exercice clos le 31 décembre		2 à 3 et 48 à 65		2 à 3 et 46 à 60

1.3 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Monsieur Emmanuel FABER

Président-Directeur Général de Danone

ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Paris, le 19 mars 2020

"J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel 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 Annexe du présent Document d'Enregistrement Universel 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."

Le Président-Directeur Général,

Emmanuel FABER

2.1 PRÉSENTATION DE DANONE 12
Activités 12
Principaux marchés 12

2.2 AXES STRATÉGIQUES 13
La vision d'entreprise "One Planet. One Health" 13
Objectifs Danone 2030 13

2.3 DESCRIPTION ET STRATÉGIE DES PÔLES 15
Produits Laitiers et d'Origine Végétale (EDP) 15
Nutrition Spécialisée 15
Eaux 16

2.4 AUTRES ÉLÉMENTS DE L'ACTIVITÉ ET DE L'ORGANISATION DE DANONE 17
Distribution 17
Concurrence 17
Recherche et Innovation 18
Sites de production et équipements 18
Achats de matières premières 19
Environnement réglementaire 19

2.5 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2019 20
Société mère Danone SA 20
Filiales 20
Principales participations cotées 20

2.6 FACTEURS DE RISQUES 20
Politique d'identification et de contrôle des risques 20
Principaux facteurs de risques 21
Description des principaux facteurs de risques 21

2.7 CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES 27
Organisation générale du contrôle interne 27
Processus global de contrôle interne et de gestion des risques 29
Processus de contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable 31
Assurance et couverture des risques 33

2

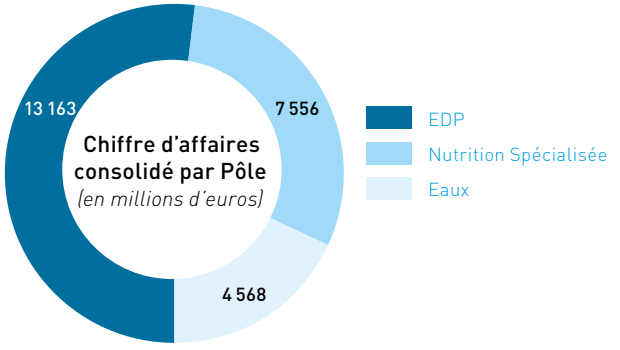
APERÇU DES ACTIVITÉS, FACTEURS DE RISQUES

2.1 PRÉSENTATION DE DANONE

ACTIVITÉS

Avec la mission d'"apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre", Danone, l'un des *leaders* mondiaux de l'alimentation, est structuré autour des trois Pôles suivants :

- le Pôle EDP (52 % du Chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2019) ;
- le Pôle Nutrition Spécialisée (30 % du Chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2019) et qui regroupe les activités nutrition infantile et nutrition médicale ;
- le Pôle Eaux (18 % du Chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2019).



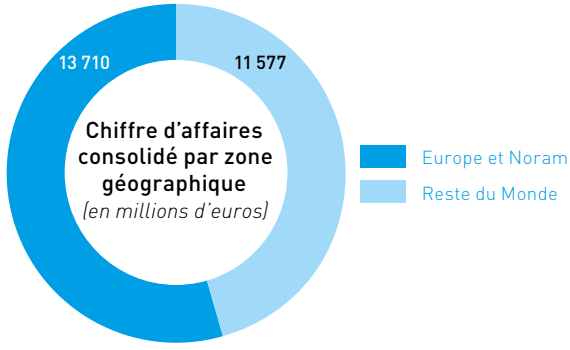
Danone bénéficie, en valeur, des positions de *leader* suivantes (sur les catégories et marchés pertinents) :

- 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 :

- Europe et Noram qui représente 54 % du Chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2019, avec une activité couvrant l'ensemble de ses activités. Les principaux pays de la zone sont les États-Unis, la France, le Royaume-Uni et l'Espagne ;
- Reste du Monde qui représente 46 % du Chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2019 :
  - 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 des Pôles Eaux et Nutrition Spécialisée ;
  - 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)	**2018**	**2019**
États-Unis	20 %	19 %
Chine	9 %	10 %
France	9 %	9 %
Russie	6 %	6 %
Indonésie	5 %	6 %
Royaume-Uni	5 %	5 %
Mexique	4 %	5 %
Espagne	4 %	4 %
Allemagne	3 %	3 %
Brésil	3 %	3 %

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

Dix principaux clients

En 2019, les dix premiers clients mondiaux de Danone (dont quatre 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.

2.2 AXES STRATÉGIQUES

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

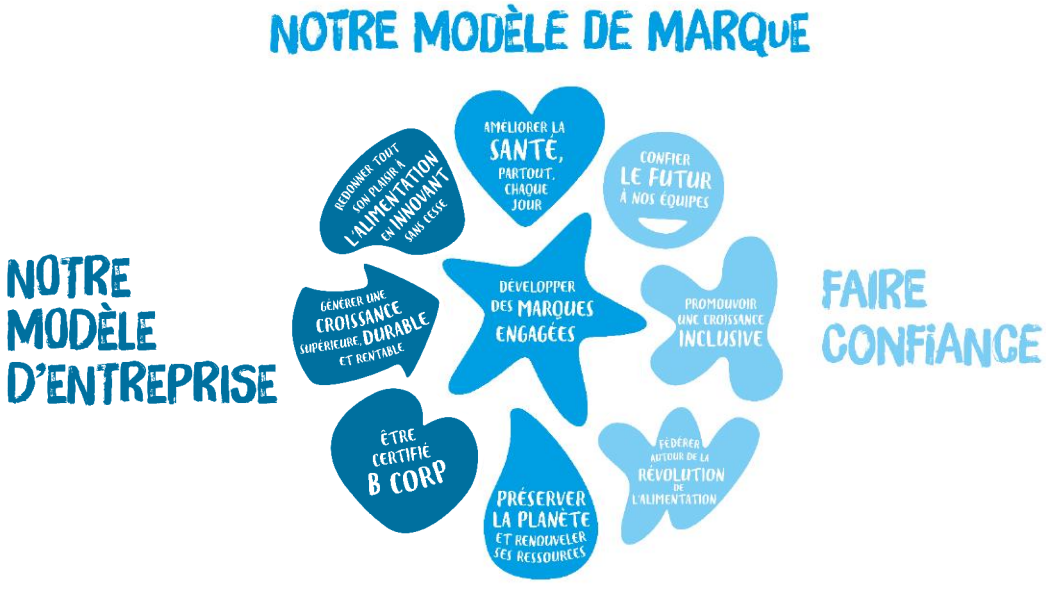
Lancée en 2017, la vision d'entreprise de Danone "One Planet. One Health" reflète sa conviction que la santé des hommes et la préservation de la planète sont interdépendantes. Cette vision s'appuie sur plusieurs décennies de démarche d'entreprise responsable et inspire les choix stratégiques. Danone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



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.

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 le capital de façon disciplinée et vise de générer à moyen terme une croissance de son BNPA courant comprise entre +5 % et +10 %, avec une croissance du chiffre d'affaires en données comparables

comprise entre +3 % et +5 %. L'accélération de la transformation de l'Entreprise s'accompagnera d'une grande discipline dans l'allocation du capital, avec un ratio Dette nette/EBITDA que l'Entreprise vise à maintenir entre 2,5x et 3,0x.

Être certifié B Corp™

L'ambition de Danone de devenir une B Corp™ exprime son 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 (voir paragraphe 5.1 *Danone une vision intégrée de la responsabilité d'entreprise*).

Danone est bien engagée dans son ambition d'être l'une des premières multinationales à être intégralement certifiée B Corp™.

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

Danone a pour objectif de 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.

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 donne 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.

Depuis 2019, dans le cadre du programme "Une Personne, Une Voix, Une Action", les salariés sont invités à partager leur point de vue sur les priorités de l'Entreprise et sur la définition de feuilles de route locales et mondiale. Une action gratuite a également été attribuée à chacun de ses 100 000 salariés, assortie d'un système d'intéressement mondial indexé sur le montant du dividende annuel.

En outre, Le Conseil d'Administration a décidé de poursuivre l'intégration de la gouvernance participative "Une Personne, Une Voix, Une Action" avec la création d'un nouveau Comité Mission & Engagement, chargé de veiller à la bonne articulation de l'approche de consultation et engagement des salariés avec les travaux et les orientations stratégiques du Conseil.

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*.

Depuis 2019, Danone conduit l'initiative "Business for Inclusive Growth" (B4IG). Lancée à l'occasion du Sommet du G7 de Biarritz en août 2019, B4IG est une coalition unique de 40 entreprises mondiales et partenaires engagés à réduire les inégalités et à promouvoir une croissance inclusive.

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 pour 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 des emballages. 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.

2.3 DESCRIPTION ET STRATÉGIE DES PÔLES

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

PRODUITS LAITIERS ET D'ORIGINE VÉGÉTALE (EDP)

Avec plus de 100 marques distribuées dans plus de 120 pays, Danone est le *leader* mondial des produits laitiers et d'origine végétale. Depuis la création et la commercialisation de son premier yaourt il y a 100 ans dans une pharmacie de Barcelone, Danone a toujours œuvré pour répondre aux besoins des consommateurs, en leur proposant des produits sains et locaux.

Aujourd'hui, les consommateurs veulent de plus en plus de produits divers et variés, bons pour leur santé, naturels, issus d'une production durable, qu'ils peuvent consommer à n'importe quel moment de la journée. Ces nouvelles attentes alimentent de nouvelles tendances de consommation, telles que le flexitarisme (pratique alimentaire qui privilégie une consommation plus équilibrée entre protéines d'origine animale et végétale), ou l'intérêt croissant pour les produits fermentés, les probiotiques et les produits riches en protéines. Le Pôle EDP se positionne sur ces nouvelles tendances, grâce à son large et unique portefeuille de produits, équilibré entre marques internationales telles que *Activia*, *Danone*, *Actimel*, *Oikos* et *Alpro* et marques locales fortes. Ce portefeuille est composé de :

- **produits laitiers essentiels, qui incluent trois segments principaux :**
  - **les yaourts (classiques et à boire)** comprenant notamment (i) des marques de yaourts telles que *Danone*, *Danonino*, ou *Prostokvashino* en Russie, ainsi que des marques plus récentes telles que *Light & Free* qui accompagnent les consommateurs dans leurs nouveaux modes de vie ; (ii) des 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 continue à développer des produits positionnés sur la santé digestive ; (iii) des 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 dans des formats plus faciles à consommer ; (iv) des produits riches en protéines, offrant aux athlètes et aux amateurs de sport des produits nutritifs dans un format adapté à leurs activités, avec des marques telles que *YoPRO* ;
  - **le lait** (frais ou stérilisé à Ultra Haute Température – UHT), commercialisé principalement en Russie, au Brésil, au Maroc, et aux Etats-Unis où la marque *Horizon* occupe la position de *leader* du marché du lait bio ;
  - **les "Coffee Creamers"**, proposant des crèmes pour le café (frais ou stérilisé à Ultra Haute Température – UHT) pratiques, commercialisées sous les marques *International Delight*, *Dunkin Donuts* (sous licence), et *Bailey's* (sous licence), ainsi que des boissons au café sous la marque *SToK*, permettant aux consommateurs de retrouver, chez eux ou en déplacement, une expérience de consommation similaire à celle d'un *coffee house* ;
- **les produits d'origine végétale,** offrant aux consommateurs qui souhaitent diversifier leurs sources de protéines ou intolérants au lactose de multiples options nutritives et gustatives, couvrant un large spectre d'ingrédients, allant du soja et de l'amande à la noix de coco, la noix de cajou, l'avoine ou encore le riz. Alors que les boissons d'origine végétale et les alternatives végétales aux yaourts représentent le cœur de l'offre, Danone se renforce également dans de nouvelles catégories en forte croissance telles que les glaces, desserts, boissons à base de café ou produits nutritionnels protéinés en poudre. Ces produits sont commercialisés en Amérique sous les marques *leaders Silk*, *So Delicious* et *Vega* et en Europe sous la marque *Alpro* ; ainsi qu'à travers des marques de produits laitiers emblématiques proposant de nouvelles alternatives végétales, telles que *Oikos* et plus récemment *Activia*.

Le cœur de la stratégie du Pôle EDP consiste à encourager les consommateurs de tous âges à choisir des produits alimentaires naturellement plus sains grâce à des marques modernes, de façon durable, à travers six leviers de croissance :

- **attirer la génération des millennials,** en modernisant ses marques et en lançant de nouvelles marques qui leur ressemblent ;
- **développer l'utilisation de probiotiques et de nouveaux ingrédients** aux bienfaits reconnus et 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 sur de nouvelles catégories et géographies ;
- **développer les produits gourmands** et leur moment de consommation grâce à des formats plus pratiques ;
- **innover constamment** en occupant de nouveaux territoires de croissance et en offrant des emballages tendances ;
- **renforcer la présence 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.

NUTRITION SPÉCIALISÉE

Le Pôle Nutrition Spécialisée développe et commercialise des produits à destination de personnes ayant des besoins nutritionnels spécifiques tout au long de leur vie – du premier jour de la grossesse jusqu'à la vieillesse. La force de son modèle repose sur des compétences scientifiques et de recherche fortes, une approche collaborative de l'innovation et une compréhension approfondie des besoins nutritionnels spécifiques, ce qui permet de développer des produits et services ayant un impact positif sur la santé des gens.

Il offre un portefeuille de produits au service de la santé tout au long de la vie des consommateurs :

- les 1 000 premiers jours de la vie d'un bébé – du premier jour de la grossesse jusqu'à l'âge de 2 ans – sont fondamentaux pour le bon développement de sa santé. Le lait maternel étant l'aliment le mieux adapté aux besoins spécifiques des bébés, Danone encourage l'allaitement maternel et offre des produits, des services et des programmes d'information ou d'éducation aux femmes enceintes ou qui allaitent. Pour les mères qui ne peuvent pas ou qui ont choisi de ne pas allaiter, les laits infantiles de Danone offrent une alternative saine et bonne pour la santé, portée par 40 ans de recherche scientifique sur les propriétés du lait maternel. **Les laits infantiles,** qui représentent la majorité du

portefeuille du Pôle Nutrition Spécialisée, sont commercialisés sous des marques internationales (telles que *Aptamil* et *Nutrilon*) et des marques locales (telles que *Gallia* en France, *Cow&Gate* au Royaume-Uni, *Bebelac* en Indonésie) ;

- **l'alimentation complémentaire pour bébés** inclut des marques locales fortes telles que *Blédina* et *Olvarit* en Europe et *Happy Family Organics* en Amérique du Nord ;
- le portefeuille de **la nutrition médicale pédiatrique** offre des produits spécialement conçus pour répondre aux besoins spécifiques des enfants diagnostiqués avec des conditions médicales particulières. Le Pôle Nutrition Spécialisée propose notamment un large éventail de produits dédiés à la prévention et à la gestion des allergies, tels que des produits hypoallergéniques pour les enfants à risque allergique (*Aptamil ProSyneo*) et des produits destinés aux enfants modérément à sévèrement allergiques au lait de vache (*Aptamil Pepti Syneo*, *Neocate Syneo*) ;
- le portefeuille de **la nutrition médicale pour adultes** propose des produits tels que *Fortimel* et *NutriDrink*, des compléments nutritionnels oraux destinés aux patients souffrant de malnutrition induite par des maladies telles que le cancer ou l'AVC, ainsi que de l'alimentation par sonde (*Nutrison*) à destination des patients qui ne peuvent plus s'alimenter normalement. La nutrition médicale permet de meilleurs résultats cliniques et est proposée dans des formats adaptés aux besoins nutritionnels spécifiques des différents patients.

Les produits de la nutrition médicale sont recommandés ou prescrits par des professionnels de santé (médecins, personnel médical dans les hôpitaux, maisons de soins et pharmacies) et la plupart sont remboursés par les systèmes de santé.

La stratégie du Pôle Nutrition Spécialisée repose sur les axes suivants :

- **s'appuyer sur une compréhension approfondie des tendances nutritionnelles et sur la recherche scientifique :** répondre à la demande grandissante des consommateurs pour des produits plus naturels et bio, tout en intégrant les dernières recherches et innovations scientifiques dans le domaine de la nutrition spécialisée ;
- **capturer les opportunités des liées aux tendances démographiques et évolution des systèmes de santé :** le potentiel de croissance du marché de la nutrition pour adultes est important, porté par des tendances structurelles fortes telles que le vieillissement global de la population, le développement des maladies chroniques, ainsi que la nécessité de gérer la hausse des coûts liés à la santé ;
- **développer des partenariats de recherche pour agir localement sur la santé :** comprendre les habitudes alimentaires locales est au cœur de l'approche de Danone pour répondre au mieux aux besoins nutritionnels des différents marchés et aux nouvelles évolutions liées à la santé, telles que la hausse de la prévalence des allergies alimentaires et des retards de croissance chez l'enfant. Le Pôle Nutrition Spécialisée lance des innovations sur le marché en collaborant avec de nombreux scientifiques, professionnels de santé, associations de patients et consommateurs, afin de développer des produits et des services ayant un impact positif sur la santé de la population ;
- **développer une présence accrue :** afin de continuer à accroître sa capacité à répondre au mieux aux besoins des populations à travers le monde, le Pôle Nutrition Spécialisée innove en matière de stratégie de distribution, optimisant ses compétences en digital et nouant des partenariats forts pour développer sa présence en e-commerce ou encore la livraison de soins à domicile.

EAUX

L'offre du Pôle Eaux est composée d'un portefeuille unique d'eaux minérales – issues de sources naturelles, appréciées et consommées par des millions de personnes à travers le monde –, ainsi que d'eaux aromatisées – également appelées aquadrinks – enrichies ou infusées avec des extraits naturels de fruits, du jus de fruits et des vitamines. Elle est commercialisée à travers à la fois des marques internationales telles que *evian* et *Volvic*, ainsi que de nombreuses 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, *Zywiec Zdroj* en Pologne ou encore *Aqua d'Or* au Danemark.

Sa mission est d'offrir des choix d'hydratation plus sains et développer l'accès à l'eau potable dans le monde entier, aujourd'hui et pour les générations futures, tout en préservant les ressources naturelles et en améliorant les conditions de vie des populations.

La stratégie du Pôle Eaux repose sur les axes suivants :

- **encourager des habitudes d'hydratation plus saines :** inciter les consommateurs à boire davantage d'eau et leur proposer des boissons plus saines (alternatives sans sucre, moins sucrées ou plus naturelles). Cette promotion des bénéfices nutritionnels liés à l'hydratation se fait notamment au travers de partenariats avec des autorités de santé publique et des scientifiques, et d'interactions directes avec les consommateurs, surtout les plus jeunes générations, pour leur inspirer dès le plus jeune âge des comportements d'hydratation plus sains. Danone anime notamment la plateforme scientifique "Hydration for Health" : 150 scientifiques et représentants des autorités de santé publique du monde entier se réunissent annuellement dans ce cadre pour partager et promouvoir les avancées scientifiques, les impacts sur la santé et les défis liés au domaine de l'hydratation ;
- **distribuer les produits de manière responsable** en travaillant en permanence sur la stratégie d'emballage et de distribution. Afin de répondre à la préoccupation croissante des consommateurs autour de l'impact environnemental des emballages et en ligne avec l'objectif de préserver la planète, le Pôle Eaux a pris des engagements et met en œuvre des plans d'action visant à garantir la circularité de ses emballages à 100 % à l'horizon 2025, et à réduire l'empreinte carbone de son activité. La marque *evian* s'est ainsi engagée à atteindre une neutralité carbone complète dès 2020 ;
- **investir dans la protection et la restauration des sources,** notamment dans les zones à fort stress hydrique, en s'appuyant sur un réseau interne d'hydrogéologues formés et certifiés, et en favorisant des actions naturelles locales dans le but de protéger la biodiversité. Ces actions permettent d'améliorer les écosystèmes et la séquestration carbone, et de rendre les ressources en eau plus durables. Elles s'appliquent aux 80 sources autour desquelles Danone opère soit l'équivalent de 5 millions d'hectares ;
- **favoriser l'accès à l'eau potable,** en investissant dans des activités, des technologies et des infrastructures innovantes, facilitant ainsi un accès abordable à l'eau potable dans des zones démunies d'Asie, d'Afrique et d'Amérique Latine, avec l'aide du fond Danone Communities expert dans ce domaine depuis plus de 10 ans.

2.4 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 spécialisée, 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 lui permettant de vendre 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 Spécialisée, 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	Catégorie	Environnement concurrentiel
EDP	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.
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

La Recherche et de l'Innovation constitue un des leviers de la stratégie de Danone en développant des produits innovants contribuant à ses résultats et à la révolution de l'alimentation. Elle se retrouve également au cœur de la construction de sa vision "One Planet. One Health", ayant pour mission de préparer son futur autour des grands enjeux scientifiques et technologiques que sont le microbiote et les biotiques, les matrices d'origine végétales et les nouvelles sources de protéines, la naturalité et l'organique, les emballages et l'après plastique, la perception sucrée et le goût, le développement des allergies, la nutrition et l'hydratation et le vieillissement en bonne santé. Pour ce faire, la Recherche et Innovation s'appuie sur :

- des équipes d'environ 1 800 personnes réparties entre deux centres internationaux de recherche (à Paris-Saclay en France, à Utrecht aux Pays-Bas), six centres spécialisés (Packaging en France, Precision Nutrition D-Lab à Singapore, Fresh Dairy Technology en Espagne, Fresh Dairy Technology en Russie, Plant based en Belgique et aux États-Unis) et des équipes locales dans 55 filiales ;
- des collaborations et partenariats avec le monde académique et scientifique notamment avec les grandes universités et organismes de recherche à travers le monde.

Par ailleurs, pour proposer de meilleures solutions innovantes en termes d'expérience consommateurs, de qualités nutritionnelles et de respect pour l'environnement, et pour mieux répondre à leurs attentes, les équipes Recherche et Innovation développent la centricité consommateur, notamment en travaillant en co-construction avec les consommateurs. Enfin, pouvoir répondre rapidement aux attentes du marché et des consommateurs elles utilisent des méthodes dites agiles (Design Thinking, Fast Prototyping, Lean Startup, etc.).

Plus de détails sur la stratégie et les activités de Recherche et Innovation sont disponibles sur le site danone.com.

SITES DE PRODUCTION ET ÉQUIPEMENTS

Danone exploite des sites de production dans le monde entier sur ses marchés principaux.

La politique de Danone est généralement de posséder ses propres sites de production. Ils sont nombreux et dispersés géographiquement, sauf pour le Pôle Nutrition Spécialisée pour lequel les sites sont plus concentrés. Au 31 décembre 2019, Danone possédait 190 sites de production. Enfin, Danone loue certains sites, notamment des sites administratifs et des bases logistiques.

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.

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, le sucre et les fruits (les matières premières alimentaires). Le lait constitue, en valeur, la principale matière première achetée, majoritairement sous la forme de lait liquide, pour lequel les filiales opérationnelles concluent généralement des contrats avec des producteurs locaux ou des coopératives. Son prix 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 ;
- 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 régionaux ou mondiaux pour 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, qui 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 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, qui, dans ce contexte, gère la volatilité de leur coût 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 produits), et à tirer parti de la mutualisation des achats, en gérant par exemple, de manière centralisée les achats autres que le lait des Pôles EDP et Nutrition Spécialisée ;
- politique d'achat (Market Risk Management) définissant les 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.

ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

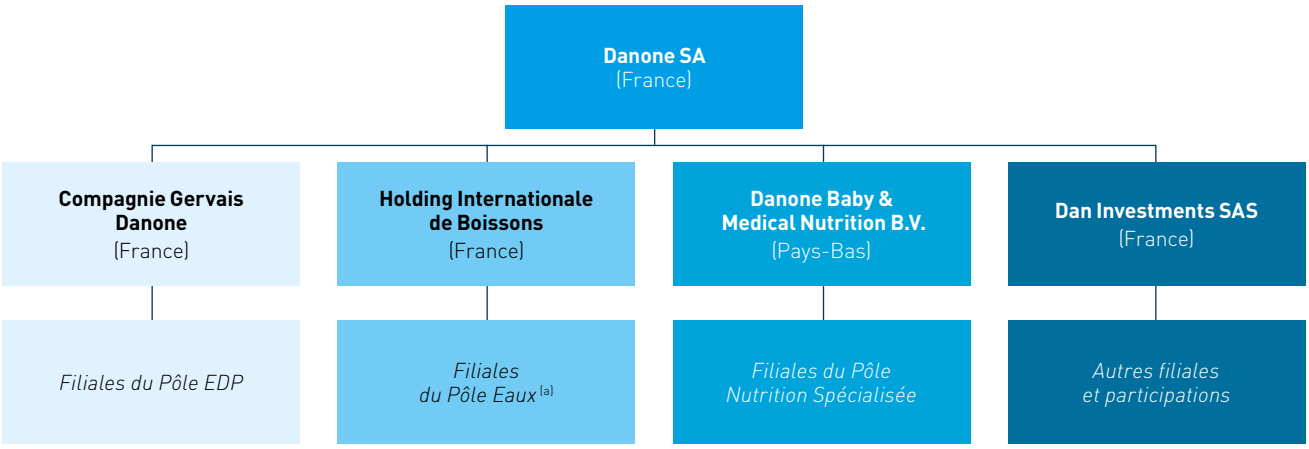
Danone exerce ses activités dans un environnement réglementaire complexe, en constante évolution et toujours plus contraignant.

Les produits de Danone sont soumis à diverses lois et réglementations locales, nationales et régionales dans des domaines aussi variés que la sécurité des produits, les allégations santé et nutritionnelles, la production, l'étiquetage, l'emballage, le stockage, le transport, la distribution, la fixation des prix, le marketing, la publicité et l'utilisation des produits. Dans les nombreux pays où l'Entreprise est présente, elle est également soumise à diverses lois et réglementations environnementales relatives à l'utilisation des matières plastiques, aux déchets alimentaires, à l'utilisation de l'énergie, à la gestion des déchets, au traitement de l'eau, aux émissions de gaz à effet de serre et plus généralement à la protection de l'environnement.

En outre, divers territoires réglementent les activités de Danone en délivrant des autorisations et en inspectant ses usines et ses installations de fabrication, en exigeant un enregistrement réglementaire avant de commercialiser ou de rembourser certains produits, en appliquant des normes pour certains produits alimentaires, en classant les produits alimentaires et/ou en réglementant les pratiques commerciales liées à la vente et à la fixation des prix des produits alimentaires. Un grand nombre d'ingrédients alimentaires utilisés par Danone dans ses activités sont soumis aux politiques agricoles et à l'intervention des pouvoirs publics. L'attention portée aux questions relatives aux droits de l'homme dans les chaînes d'approvisionnement du secteur a donné lieu à l'élaboration de réglementations dans de nombreux pays. Ces réglementations et politiques sont soumises à des contrôles gouvernementaux et administratifs réguliers.

2.5 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2019

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) Rattachée au Pôle Eaux, la société Evian Resort, exploitant le casino d'Évian est, 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 SA

Danone SA est la société mère du groupe Danone. Elle 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 919 personnes en 2019.

FILIALES

La liste des filiales de Danone figure sur son site internet www.danone.com.

PRINCIPALES PARTICIPATIONS COTÉES

Au 31 décembre 2019

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

(a) Société consolidée par intégration globale.
(b) Société mise en équivalence.

2.6 FACTEURS DE RISQUES

POLITIQUE D'IDENTIFICATION ET DE CONTRÔLE DES RISQUES

Comme toute entreprise, Danone est confrontée à des risques et des incertitudes, internes comme externes, lorsqu'elle exerce ses activités et déploie sa stratégie. Les principaux risques spécifiques auxquels Danone estime être exposée à la date du présent Document d'Enregistrement Universel sont décrits au paragraphe ci-après. Il est possible que Danone soit exposée à d'autres risques qui pourraient avoir à l'avenir un effet négatif sur l'Entreprise : des risques généraux, ou des risques dont elle n'a pas connaissance à la date du présent Document d'Enregistrement Universel ou qu'elle estime non significatifs à cette même date.

Danone conduit une politique active d'identification et de gestion des risques visant à assurer au mieux la défense et le développement de ses actifs et de sa réputation et la réalisation de ses objectifs et à protéger l'environnement et les intérêts de ses consommateurs, actionnaires, salariés, clients, fournisseurs et autres parties prenantes, sans toutefois garantir l'absence totale de risques. Cette politique d'identification et de gestion des risques est décrite au paragraphe 2.7 *Contrôle interne et gestion des risques*.

PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES

Le tableau suivant classe les principaux risques spécifiques auxquels Danone est exposée en 3 catégories : (1) risques stratégiques, (2) risques liés à l'environnement externe, et (3) risques opérationnels. Afin de déterminer l'importance de chacun de ces risques, ces derniers ont été évalués par rapport à leur probabilité de survenance et à l'ampleur anticipée de leur impact négatif, en tenant compte de l'effet des mesures de gestion des risques. Pour chaque catégorie, les risques sont indiqués par ordre d'importance décroissante, selon une échelle à trois niveaux (**élevé**, **modéré**, **faible**).

Risques stratégiques	**élevé**	Emballages
	élevé	Dépendance aux marchés principaux
	élevé	Évolution rapide des préférences des consommateurs
	modéré	Transformation des canaux de distribution
	faible	Croissance externe et intégration
Risques liés à l'environnement externe	**modéré**	Impact du changement climatique sur la chaîne de valeur
	modéré	Évolution de la règlementation
	modéré	Matières premières : volatilité des prix et disponibilité
	faible	Volatilité des devises
Risques opérationnels	**modéré**	Sécurité alimentaire et qualité des produits
	modéré	Cybersécurité
	faible	Pénurie de talents

Ces principaux risques spécifiques à Danone, leurs impacts négatifs et les mesures mises en œuvre pour les gérer, sont décrits ci-après.

IMPACTS DU COVID-19 SUR LES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES DE DANONE

L'épidémie du COVID-19, qui a démarré à Wuhan en Chine en décembre 2019, pourrait avoir un effet significatif sur l'activité des salariés de Danone et de ses partenaires commerciaux, sur ses opérations, ses principaux marchés, et donc sur sa situation financière, notamment en 2020. Même si les impacts de cette épidémie sont, à ce stade, difficilement quantifiables, les principaux facteurs de risques de cette épidémie ont été identifiés et incluent une baisse de chiffre d'affaires et de marge dans certains des principaux marchés de Danone (voir paragraphe 3.5 *Perspectives 2020* pour plus de détails sur les impacts estimés en ce qui concerne la Chine), une volatilité des prix des matières premières et une perturbation de la conduite des opérations et des grands projets de l'Entreprise

DESCRIPTION DES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES

Risques stratégiques

DESCRIPTION	MESURES DE GESTION DES RISQUES
élevé **Emballages**	
L'emballage est déterminant pour permettre à Danone de proposer aux consommateurs des produits et boissons sûrs, nutritifs et selon des standards élevés de qualité. Pour Danone, les emballages ont représenté un total de 1,6 million de tonnes en 2019, dont 0,7 million de tonnes pour les emballages plastiques. Le système d'emballage actuel dominant n'est pas pérenne et le plastique constitue un point d'attention partout dans le monde, des quantités importantes étant rejetées dans l'environnement, notamment dans les océans. En conséquence, la pression exercée à la fois par les régulateurs et les consommateurs évolue vers des niveaux sans précédents. Si Danone n'était pas en mesure de (i) réduire suffisamment son recours au plastique, (ii) trouver des matériaux de substitution adéquats, à un prix commercialement raisonnable, et/ou (iii) garantir un niveau de recyclage post-consommation suffisant, et par conséquent, n'était pas en mesure de respecter sa feuille de route pour une économie circulaire, ou si de nouvelles règlementations sur l'usage des emballages plastiques devaient conduire à une augmentation des coûts du plastique, l'Entreprise pourrait être exposée à (i) la baisse en volume des ventes de ses principales catégories de produits (notamment les boissons, particulièrement exposées à cette mobilisation anti-plastique), et (ii) la hausse sensible des coûts liés à la transition d'un modèle linéaire vers une économie circulaire des emballages, ce qui pourrait impacter négativement ses ventes, sa marge, ses résultats et sa réputation.	L'une des priorités stratégiques de Danone est de rendre ses emballages 100 % circulaires et d'accélérer la transition vers l'économie circulaire des emballages. Cela implique de supprimer les emballages dont Danone n'a pas l'utilité, innover pour que les emballages nécessaires soient réutilisables, recyclables ou compostables, et s'assurer que les matériaux produits ou utilisés par Danone restent dans cette économie circulaire et ne deviennent jamais des déchets ou de la pollution. Danone a pour objectif de concevoir tous ses emballages pour qu'ils soient 100 % recyclables, réutilisables ou compostables d'ici à 2025 (contre 81 % en 2019). Pour plus d'informations sur les emballages de Danone, sa Politique Emballages et ses objectifs, voir paragraphe 5.3 *Préserver la planète et renouveler ses ressources*, paragraphe *Emballages*.

DESCRIPTION	MESURES DE GESTION DES RISQUES

élevé Dépendance à ses marchés principaux

En 2019, les cinq principaux marchés de Danone représentent environ 50 % de ses ventes consolidées : États-Unis (19 %), Chine (10 %), France (9 %), Russie (6 %), Indonésie (6 %).

Une mauvaise performance (d'une ou de plusieurs filiales dans un ou plusieurs de ces cinq pays) en raison, notamment, d'un ralentissement de l'économie, d'une instabilité politique, d'une crise sanitaire, d'une hausse des impôts ou d'un durcissement de la règlementation, aurait un impact négatif sur les activités et les résultats de Danone dans son ensemble et ainsi, risquerait de compromettre la réalisation de ses objectifs financiers et de sa stratégie.

Par exemple, en 2019, les activités EDP en Russie ont été impactées par la faible performance de la région CEI. Ces activités représentent environ 15 % des ventes du Pôle EDP et ont connu une baisse *low single digit* de ses ventes au second semestre 2019, la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs ayant entrainé le recul des ventes du segment des yaourts fonctionnels premium dans le pays. Par exemple également, l'épidémie du COVID-19, qui a démarré à Wuhan en Chine en décembre 2019 a eu des effets négatifs sur l'activité de Danone dans le pays : (i) perte de chiffre d'affaires en Chine, évaluée à 100 millions d'euros sur le premier trimestre 2020, concernant principalement l'activité Eaux en Chine, (ii) un retard dans le repositionnement de la marque *Mizone*, et (iii) d'une extension du délai de commercialisation des innovations de Nutrition Infantile en Chine.

Danone a développé un système de *reporting* pour suivre son activité et l'impact potentiel des conditions économiques des pays dans lesquels elle est implantée.

Danone a construit sa stratégie pour (i) occuper des positions fortes sur les marchés où elle est présente, et notamment sur ses principaux marchés (ii) créer des synergies importantes entre les régions pour atténuer les risques locaux, par exemple en termes d'innovation mondiale ou d'approvisionnement mondial en matières premières essentielles.

Danone analyse régulièrement son portefeuille pour trouver un équilibre entre risques et opportunités stratégiques à travers les différentes catégories de produits et zones géographiques.

Pour plus d'information sur le COVID-19 et sur les activités de Danone en Chine, voir paragraphe 3.5 *Perspectives 2020*.

élevé Évolution rapide des préférences des consommateurs

Face à l'évolution rapide des préférences et des habitudes des consommateurs, Danone doit constamment innover et adapter sa gamme de produits et l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement. La 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 influencent leurs achats. Les tendances majeures du secteur agroalimentaire, sont notablement :

- la qualité nutritionnelle des produits ;
- l'emballage et le recyclage (voir risque emballage) ;
- la présence ou l'absence de certains ingrédients (par ex. : sucre, protéine, additifs) ;
- l'approvisionnement durable en ingrédients avec un impact environnemental ou social avéré ;
- l'origine des produits et la transparence des entreprises autour de la marque (forte tendance du local) ; et
- l'empreinte carbone et eau des produits.

Les autorités et les distributeurs sont par ailleurs de plus en plus attentifs aux préoccupations des consommateurs en matière sociale et environnementale, et de santé, en particulier au niveau de l'étiquetage sur la qualité nutritionnelle et/ou l'empreinte environnementale des produits et emballages, et du gaspillage alimentaire.

Si Danone ne parvient pas (i) à anticiper l'évolution des préférences des consommateurs en termes de goût, d'habitudes alimentaires et d'attentes environnementales, (ii) à identifier ces tendances de consommation, (iii) à les traduire en offres de produits appropriées et/ou (iv) à suivre l'évolution de ces préférences, la demande en produits Danone et ses ventes pourraient être affectées, l'Entreprise pourraient subir des pertes et ses activités, ses résultats et sa notoriété pourraient en être négativement affectés.

La vision d'entreprise "One Planet. One Health" et les Objectifs Danone 2030 ont été définis pour mieux répondre aux défis et saisir les opportunités de la révolution en cours de l'alimentation.

Danone a par ailleurs développé un vaste portefeuille de produits axé sur des catégories saines. Son expertise en recherche et innovation lui permet de développer un large éventail de produits et, ainsi, de répondre aux différents régimes alimentaires, besoins nutritionnels et situations. À titre d'illustration, avec l'acquisition de WhiteWave en 2017, l'Entreprise a diversifié son portefeuille pour y inclure des produits bio et à base de protéines végétales en réponse à l'évolution rapide de certaines tendances de consommation, comme le flexitarisme. En 2019, les produits d'origine végétale représentaient 1,9 million d'euros de chiffre d'affaires, soit environ 14 % du total du chiffre d'affaires du Pôle EDP.

De plus, Danone s'efforce d'encourager le dialogue continu avec ses consommateurs en s'adaptant à leurs nouvelles attentes et à leurs nouveaux comportements, et en faisant preuve d'une plus grande transparence, notamment via les outils de communication digitaux sur ses engagements sociétaux et environnementaux (comme l'économie circulaire des emballages et l'agriculture régénératrice).

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'information sur le contenu et l'empreinte environnementale des produits, les ressources en eau, l'emballage plastique et l'approvisionnement durable, voir paragraphes 5.3 *Préserver la planète et renouveler ses ressources*, paragraphe *Emballages* et 5.5 *Promouvoir une croissance durable et inclusive avec les fournisseurs*.

DESCRIPTION	MESURES DE GESTION DES RISQUES

modéré Transformation des canaux de distribution

Plusieurs facteurs clés contribuent à l'évolution rapide de la distribution :

- l'exigence d'immédiateté des consommateurs ;
- leurs attentes à l'égard d'une alimentation plus saine ;
- leurs besoins croissants en produits et services spécifiques.

En conséquence, on constate une segmentation croissante des canaux de distribution, dont les plus puissants, comme le hard discount, les magasins de proximité, l'e-business et le Cash & Carry, se développent trois fois plus rapidement que ceux, sur le déclin, comme les hypermarchés (notamment dans l'Union Européenne). Par exemple, la croissance moyenne du chiffre d'affaires de l'e-business devrait être de +15,8 % entre 2018 et 2022 (Source interne Danone et Planet Retail data).

Dans ce contexte de mutation rapide, Danone doit adapter sa stratégie de vente, sa stratégie d'approche du marché et son modèle de chaîne d'approvisionnement et d'exécution. À défaut, Danone pourrait connaître :

- un ralentissement de sa croissance en raison de pertes de parts de marchés et d'innovation inadaptée ;
- une pression sur sa marge opérationnelle ;

avec des conséquences négatives sur sa situation financière.

Pour s'adapter à l'évolution des canaux de distribution, Danone met en œuvre de nombreuses initiatives notamment :

- l'adaptation de sa stratégie commerciale aux canaux en croissance (*route-to-market*/exécution/équipes dédiées) ;
- la constitution d'un portefeuille de produits en adéquation avec la fragmentation des canaux et leurs besoins spécifiques, y compris en passant des formats multipack à des formats individuels et, si nécessaire, une gestion différenciée des unités de stocks plus en aval de la chaîne d'approvisionnement. En particulier, le plan d'investissements accéléré d'environ 2 milliards d'euros cumulés sur la période 2020-2022 sera en partie consacré à construire une chaine de valeur entièrement connectée, renforcer l'exécution et mieux servir les besoins des consommateurs, partout et à tout moment. Pour plus d'informations sur ce plan d'investissements, voir paragraphe 3.1 *Aperçu des activités en 2019* ;
- l'identification des partenariats dans les régions et pour les canaux appropriés ;
- la révision du modèle d'approvisionnement d'un modèle reposant sur des économies d'échelle vers un modèle reposant sur des économies de gammes de produits ; le recours au co-packing ;
- la mise en place d'équipes et projets dédiés pour renforcer sa présence dans le secteur de l'*e-business*.

faible Croissance externe et intégration

La stratégie de Danone consiste à occuper des positions fortes sur chacun des marchés où elle est présente, ce qui implique la poursuite de sa croissance externe grâce à des partenariats ou des acquisitions sur des marchés attractifs où l'Entreprise n'est pas, ou trop peu, présente.

Les résultats de l'Entreprise dépendent, dans une certaine mesure, de sa capacité à réussir l'intégration des activités ainsi acquises ou de ces partenariats. À titre indicatif, le *goodwill* représente environ 40 % du total des actifs de Danone au 31 décembre 2019.

Les acquisitions sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur ses activités, sa valeur des actifs (notamment le *goodwill*) et ses résultats si Danone ne parvenait pas à intégrer rapidement et efficacement les sociétés acquises et à réaliser les bénéfices attendus de ses acquisitions, notamment si l'Entreprise ne parvenait pas à :

- identifier les risques spécifiques associés à chaque acquisition ;
- atteindre les objectifs prévus par le plan d'acquisition, c'est-à-dire développer l'activité et générer les synergies escomptées de l'acquisition.

Pour chaque acquisition, les équipes dédiées de Danone élaborent un programme d'intégration et mettent en place les ressources nécessaires à sa mise en œuvre. À titre d'exemple, l'acquisition des sociétés du groupe WhiteWave en avril 2017, a fait l'objet d'un programme d'intégration et leurs actifs sont intégrés dans le dispositif de contrôle interne de Danone.

Risques environnementaux externes

DESCRIPTION	MESURES DE GESTION DES RISQUES

modéré Impact du changement climatique sur la chaîne de valeur

Les activités de Danone sont directement liées à la nature et l'agriculture et sont naturellement confrontées au changement climatique. Ce dernier a des répercussions négatives sur les cycles naturels de l'eau, les sols, la biodiversité et les écosystèmes, mais aussi sur la disponibilité, la qualité et les prix des matières premières et des ingrédients entrant dans la composition des produits et les procédés de l'Entreprise.

En outre, (i) l'impact du changement climatique sur la disponibilité et la qualité de l'eau, et (ii) la dégradation des bassins versants et des eaux souterraines pourraient affecter les activités et les opérations de Danone et la relation de ses filiales avec les parties prenantes locales.

Le financement de la transition vers des pratiques agricoles plus durables, ainsi que le maintien de la disponibilité des ingrédients sont indispensables pour permettre l'adaptation du modèle économique de Danone à ce changement environnemental.

Ainsi, le changement climatique pourrait affecter l'activité de Danone, ses fournisseurs et ses consommateurs, ce qui pourrait avoir des impacts négatifs sur ses résultats et sa situation financière. Dans l'ensemble, Danone estime que ce risque est faible sur le court terme, mais élevé sur le long terme.

Danone élabore et met en œuvre des actions, procédures, outils et politiques visant à prévenir et réduire la survenance de ces risques. C'est le cas notamment de sa Politique Climat qui vise en particulier à réduire les émissions de gaz à effet de serre sur toute la chaîne de valeur, encourager des solutions "carbone positif", 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. Dans le cadre de cette politique, Danone s'est engagée, en 2015, à atteindre la neutralité carbone sur l'intégralité de sa chaine de valeur d'ici à 2050.

Danone a aussi décidé d'accroître significativement la vitesse et la portée de ses actions de transformation pour mettre la préservation du climat au cœur de son modèle de croissance, en construisant des marques reconnues pour leur engagement. Cette ambition se traduit par un plan d'investissements accéléré d'environ 2 milliards d'euros cumulés sur la période 2020-2022 dans les marques, le climat et l'agriculture, les emballages et la transformation digitale (voir paragraphe 3.1 *Aperçu des activités en 2019*).

Pour plus d'informations sur la gestion de l'eau et l'agriculture durable, notamment l'agriculture bio et régénératrice, voir paragraphe 5.3 *Préserver la planète et renouveler ses ressources*.

modéré Évolution de la règlementation

En tant qu'acteur de l'industrie alimentaire actif dans de nombreux pays, Danone exerce ses activités dans un environnement réglementaire complexe, en évolution permanente, et de plus en plus exigeant. Ses activités sont soumises aux lois et règlements qui régissent notamment les produits alimentaires, la protection de l'environnement, la propriété intellectuelle, la fiscalité, l'intégrité, la confidentialité des données, la concurrence et le travail (voir paragraphe 2.4 *Autres éléments de l'activité et de l'organisation de Danone*).

Ainsi, par exemple :

- dans de nombreux pays, Danone est soumis aux lois locales sur la protection des consommateurs restreignant les pratiques de marketing pour les produits destinés aux enfants et nourrissons ;
- en Chine, la règlementation requiert l'enregistrement des formules des produits de lait infantile auprès des autorités publiques (SAMR) avant leur commercialisation. Elle a été renforcée en 2018 et requiert que l'organisme SAMR audite les sites de production avant tout enregistrement d'une formule de lait infantile. La réglementation ne fixe aucun délai limite pour réaliser ces audits des sites de production hors de Chine, rallongeant ainsi les périodes d'approbation et apportant des incertitudes à ce processus d'enregistrement des nouveaux produits et des innovations ;
- dans de nombreux pays, la législation locale régit les conditions d'extraction et de mise en bouteille d'eau, qui peuvent inclure l'obtention d'autorisations administratives ;
- les sites de production de Danone sont soumis à des normes et règlementations environnementales strictes concernant l'utilisation de l'énergie et de l'eau et la gestion des déchets.

Des changements dans les lois et règlementations, leur évolution plus stricte ou le durcissement de leur application pourraient (i) limiter la capacité de Danone à poursuivre et développer ses activités, et donc l'obliger à adapter ou réduire ses activités, ses actifs ou sa stratégie (y compris sa présence géographique) et/ou (ii) l'exposer à des contraintes ou des coûts supplémentaires ou l'obliger à procéder à de nouveaux investissements. Cette situation pourrait avoir des effets négatifs sur ses ventes, sa marge et sa situation financière.

Danone a mis en place un Secrétariat Général comprenant les fonctions juridique, affaires publiques, affaires réglementaires et conformité, déployé aux niveaux régional et central. La Société et ses filiales, avec leur département juridique et/ou des cabinets d'avocats, veillent en permanence au respect des lois et réglementations applicables et à l'identification de toute nouvelle réglementation applicable.

De plus, Danone a élaboré et mis en œuvre des politiques et procédures internes en matière de conformité décrites au paragraphe 2.7 *Contrôle interne et gestion des risques*. Afin de s'assurer de la diffusion de ces pratiques dans l'Entreprise, Danone a intégré la conformité à sa démarche qualité et son système de contrôle interne.

DESCRIPTION	MESURES DE GESTION DES RISQUES

modéré Matières premières : volatilité des prix et disponibilité

Environ 35 % du coût des produits vendus de Danone sont liés aux matières premières et environ 20 % concernent l'emballage (dont environ 55 % en plastique).

Les matières premières de Danone peuvent être globalement divisées en deux catégories : les produits laitiers (50 %) et les autres aliments et ingrédients nécessaires à la fabrication de produits alimentaires, dont le sucre et les édulcorants, les huiles et graisses, le soja et les noix, les fruits, etc.

Les facteurs clés de déséquilibres entre l'offre et la demande, sont notamment :

- les conditions climatiques et les catastrophes naturelles ;
- les contrôles étatiques et l'évolution de la règlementation ;
- les événements géopolitiques ;
- l'évolution des préférences des consommateurs : par exemple, l'augmentation de la consommation des protéines de lait en Chine peut conduire à une hausse des prix de la poudre de lait.

Les variations de l'offre et de la demande aux niveaux mondial ou régional sont susceptibles d'exposer Danone à :

- des hausses de prix pour les principales matières premières qui ne pourraient être partiellement ou totalement répercutées sur les prix de vente de ses produits ;
- une moindre disponibilité de ses principales matières premières, qui pourrait impacter négativement la capacité de Danone à répondre à la demande des consommateurs pour ses produits ;

ce qui pourrait avoir un impact négatif sur les ventes, la marge et les résultats de Danone.

La politique d'approvisionnement de Danone et son exposition aux risques sur les principales matières premières, notamment le lait, sont décrites à la Note 6.7 des Annexes aux comptes consolidés

Afin de limiter la volatilité, Danone définit, pour chaque matière première et entité, une stratégie de couverture en fonction de l'impact sur son compte de résultat, sa position sur le marché et son besoin de visibilité financière.

Dans le contexte de forte volatilité des prix des matières premières et afin d'en limiter l'impact sur ses résultats et son activité, Danone gère cette inflation des coûts au travers des actions décrites au paragraphe 2.4 *Autres éléments de l'activité et de l'organisation de Danone*.

faible Volatilité des devises

Les filiales de Danone opèrent majoritairement localement et donc dans la devise de leur pays. Cependant, l'implantation de certaines unités de production ou de certains de ses services centraux, régionaux ou transactionnels peut donner lieu à des facturations intragroupe en devises. Par ailleurs, certaines des matières premières de Danone sont facturées ou indexées en devises. Enfin, Danone développe également des activités export.

Pour les filiales concernées, les fluctuations des devises par rapport à leur devise fonctionnelle peuvent impacter leur chiffre d'affaires et leur marge opérationnelle. Une baisse significative ou prolongée de leur devise, une moindre disponibilité des couvertures de cette devise ou l'augmentation de leur coût pourraient également avoir un impact négatif sur la compétitivité, la rentabilité et les résultats des filiales concernées.

Au 31 décembre 2019, les principales devises d'exposition au risque de change transactionnel sont la livre sterling, le yuan chinois, le dollar australien, le peso mexicain et le dollar de Hong Kong.

Les informations concernant le risque de change opérationnel sont présentées à la Note 13.3 des Annexes aux comptes consolidés

La politique de Danone consiste à (i) minimiser et gérer l'impact des expositions au risque de change transactionnel sur ses résultats, (ii) les suivre et les gérer 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.

Ainsi, Danone couvre ses opérations commerciales hautement probables afin que, au 31 décembre, son exposition résiduelle sur l'ensemble de l'exercice suivant soit significativement réduite.

Risques opérationnels

DESCRIPTION	MESURES DE GESTION DES RISQUES

modéré Sécurité alimentaire et qualité des produits

En raison de la nature même de ses activités, Danone est exposée au risque (réel ou juste perçu ou allégué) de produits contaminés et dangereux pour les consommateurs, pouvant donner lieu à une crise sanitaire.

Ce risque en matière de sécurité alimentaire peut survenir en cas de présence réelle ou alléguée de contaminants (chimiques, microbiologiques, physiques ou allergènes) dans les matières premières, les emballages ou les produits finis ; ces contaminations réelles ou alléguées pourraient survenir à n'importe quel maillon de la chaîne de valeur, depuis le fournisseur jusqu'au consommateur. Par exemple, à la suite de la commercialisation d'une formule améliorée en juillet 2018, les ventes d'Aptamil au Royaume-Uni ont été affectées par la couverture négative par les réseaux sociaux et les medias traditionnels quant à la qualité du produit, entrainant une baisse de ses parts de marché dans le pays.

Compte tenu de (i) la rapidité de l'évolution de la science agroalimentaire, des règlementations relatives à la sécurité alimentaire, et des méthodes analytiques, et (ii) du nombre croissant de problèmes et enjeux liés à la sécurité alimentaire, Danone pourrait ne pas être en mesure d'intégrer à temps ces éléments dans son système de gestion de la sécurité des aliments. Ce risque est exacerbé par la diffusion, sur les réseaux sociaux, de chaque crise ou incident lié à la sécurité alimentaire, ce qui est susceptible d'impacter directement la réputation de Danone.

La matérialisation des risques décrits ci-dessus pourrait entrainer un recul des ventes de l'Entreprise, des coûts de rappel de ses produits, mais aussi des réclamations individuelles et collectives, des amendes et/ou des décisions de justice susceptibles d'avoir un impact négatif sur la confiance des consommateurs et la demande en produits Danone.

Par sa politique de sécurité alimentaire, Danone est engagé à "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" .

Pour répondre à cet objectif, l'Entreprise a mis en place une organisation et une gouvernance, s'appuyant sur deux fonctions complémentaires :

- la fonction Sécurité Alimentaire (corporate - rattachée au Comité Exécutif) ;
- les départements Qualité et Sécurité Alimentaire, dont le rôle consiste à appliquer les normes et règles dans toutes ses filiales et à en assurer le respect.

Ces normes et règles, qui comprennent diverses mesures de contrôle sur l'ensemble de la chaîne de valeur et visent à éliminer tous les risques, sont mises en œuvre sur tous les sites, où par ailleurs, des audits sont régulièrement organisés.

modéré Cybersécurité

La réussite de Danone dépend de la disponibilité totale et sans interruption de ses systèmes d'information, notamment pour traiter ses opérations, gérer les stocks, les achats et les livraisons de ses produits. Dans un environnement en mutation rapide, Danone doit évoluer vers une organisation plus numérique, afin d'atteindre les consommateurs plus rapidement avec des produits et services adaptés à leurs besoins.

Dans un contexte de digitalisation, les cyber-attaques et autres violations des systèmes d'information sont de plus en plus fréquentes et sophistiquées, ce qui pourrait avoir pour effet d'accroitre l'exposition de Danone à certains risques, notamment :

- le piratage d'installations physiques (usines, systèmes de sécurité, portes électriques, etc.) ;
- la fuite de données confidentielles de l'Entreprise ;
- la cyberfraude et les rançongiciels.

Une violation de la sécurité informatique de Danone qui affecterait l'intégrité des données, le fonctionnement des systèmes ou causant une perte de données, exclusives ou autres, pourrait induire des coûts élevés et avoir des effets négatifs multiples sur Danone et ses filiales : perturbation de la production et des ventes, inexactitude du *reporting* financier, vol de données stratégiques, amendes réglementaires, préjudice de réputation, qui pourraient impacter les résultats financiers de l'Entreprise.

Danone a intégré dans sa stratégie globale des plans d'actions pour remédier aux faiblesses identifiées et améliorer le niveau de son dispositif de sécurité et de ses processus, concernant l'identification, la protection, la détection, la réponse et la restauration des éléments autour des cyber-attaques. Danone a intégré le cadre élaboré par le Département du commerce américain (National Institute of Standards and Technology ou NIST) pour structurer ses efforts.

En outre, Danone travaille activement à l'atténuation du risque de cybersécurité au niveau :

- des utilisateurs en développant leur sensibilisation par la communication et la formation ;
- des sites industriels en protégeant l'Entreprise contre des attaques de tels sites ;
- des infrastructures informatiques locales ou parallèles (*shadow*), en hébergeant les infrastructures majeures ou les services Cloud chez des spécialistes internationaux ;
- des applications digitales en les rationnalisant et les standardisant ;
- de la sécurité des outils de travail informatiques pour les salariés.

faible **Pénurie de talents**

En 2019, Danone employait plus de 100 000 personnes dans plus de 55 pays, avec un taux de rotation des salariés de 17 % sur l'exercice. La disponibilité, la qualité et l'engagement des salariés de Danone jouent un rôle essentiel dans sa réussite.

Celle-ci dépend largement de la capacité de Danone à attirer et fidéliser les talents dont elle a besoin. C'est particulièrement le cas de certains de ses marchés principaux et des pays émergents ou de certaines catégories de métiers (par exemple liées aux données et au digital).

Si l'Entreprise ne parvient pas à fidéliser ses talents ou à en attirer de nouveaux, en particulier dans un contexte de transformation de ses métiers et de ses organisations, ses résultats pourraient en être affectés.

Danone s'appuie sur sa stratégie en matière de ressources humaines pour attirer et fidéliser les talents, qui se décline en quatre axes principaux : formation et développement des salariés, diversité et inclusion, dialogue social et hygiène et sécurité des salariés.

Pour susciter l'engagement de ses salariés et développer l'esprit de co-actionnaire, Danone a déployé en 2018 un modèle de gouvernance et d'engagement des salariés innovant (" Une Personne, Une Voix, Une action") pour donner à ses salariés les moyens de s'approprier conjointement l'agenda de l'Entreprise.

Pour plus d'informations sur l'inclusion, le développement des talents, la rémunération des salariés, la fidélisation et la génération de talents, voir paragraphe 5.4 *Construire le futur avec les salariés de Danone*.

2

2.7 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 (i) la fiabilité des informations financières, (ii) la gouvernance d'entreprise en conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes en vigueur, et (iii) la 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 : DANgo

Le dispositif de contrôle interne de Danone est adapté à ses orientations stratégiques et en phase avec son développement à l'international. Il couvre les principaux processus et risques opérationnels des fonctions Ventes, Achats, Opérations, Ressources Humaines, Finances, Systèmes d'Information et Secrétariat Général.

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 est cohérent avec le référentiel COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Il intègre à la fois une cartographie des processus et des risques, et les points de contrôle interne. Il fait l'objet d'une revue annuelle systématique (voir paragraphe ci-après *Environnement de contrôle*).

Constitué en 2003, il a été complètement revisité en 2018 avec les fonctions référentes pour l'adapter aux nouvelles exigences de Danone liées elles-mêmes aux évolutions de sa stratégie et de son environnement. Ce nouveau référentiel est appliqué depuis 2019 et reste supporté par un outil informatique, 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. En 2019, ses filiales 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, 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 principalement sur la Direction Générale Finances et les hiérarchies opérationnelles (Pôles, régions, filiales).

Direction Générale Finances

La Direction Générale Finances a la responsabilité de :

- la ligne-métier Finances dans l'ensemble de l'Entreprise, directement par le biais de fonctions centralisées (Planification et management de la performance, Consolidation, Reporting & Normes, Trésorerie et Financement, Assurances, Fiscalité, Planning Stratégique, Communication Financière, Développement Externe) et par les liens fonctionnels avec les directeurs financiers des Pôles ;
- la gestion des risques, du contrôle interne et de l'audit interne, permettant de fédérer les énergies autour de sujets de gouvernance et de conformité.

La Directrice Générale Finances, Technologie & Data, Cycles et Achats reporte au Directeur Général, et est membre du Comité Exécutif.

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 liés aux fonctions Ventes, Achats, Opérations, Ressources Humaines, Finances, Systèmes d'Information et Secrétariat Général, 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 autres, 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 (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 en particulier que les procédures définies par Danone sont correctement appliquées dans leurs filiales et leurs organisations. Ces principales missions sont :

- élaboration et déploiement du référentiel de contrôle interne 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 2019, la Direction Audit Interne a mené 38 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 2019, de 24 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 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 Régions (ils peuvent être exceptionnellement plusieurs pour une région). Chaque Responsable Conformité reporte au Directeur Juridique et exceptionnellement au Secrétaire Général ; il est rattaché en lien fonctionnel au Chief Compliance Officer. La Direction Conformité a élaboré et anime le Programme de Conformité de Danone qui est partie intégrante de son environnement de contrôle. 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 la prévention, 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 des pratiques de contrôle interne sur le terrain (dépôts, sites de production, etc.).

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, Finances, 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

Le contrôle interne comporte les cinq composantes suivantes, mises en œuvre comme décrit ci-après :

- environnement de contrôle ;
- identification et évaluation des risques ;
- activités de contrôle ;
- diffusion de l'information ;
- surveillance permanente.

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 :

- ses valeurs (largement diffusées dans toutes ses filiales) et son double projet économique et social ;
- ses Principes de Conduite des Affaires ;
- sa 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 de la Direction Générale ;
- sa démarche Danone Way, déployée dans une large majorité de ses filiales ;
- son Programme de Conformité visant à protéger la Société 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 de ses processus opérationnels 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 : DANgo*) : accessible à tous les salariés de Danone dans une version électronique, il fait l'objet d'une revue systématique annuelle 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. Comme décrit ci-avant, il a été complètement revisité en 2018, le nouveau référentiel étant appliqué depuis 2019 ;
- en complément de DANgo, un site intranet dédié à ses contrôleurs internes et son réseau social 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 mise à jour annuelle du périmètre des entités de contrôle interne et de la rédaction des instructions du contrôle interne.

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 d'Enregistrement Universel sont décrits au paragraphe 2.6 *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 (Ventes, Achats, Opérations, Ressources Humaines, Finances, Systèmes d'Information et Secrétariat Général) 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. Ce processus s'inscrit dans le processus annuel de planning stratégique et aboutit à la construction de la nouvelle cartographie avec les actions préventives associées. La méthodologie retenue est la suivante :

- identification des risques considérés comme matériels par Pôle avec l'appui des grandes fonctions transversales, intégration de risques systémiques non perceptibles au niveau des filiales ;
- consolidation des risques majeurs des Pôles au niveau de l'Entreprise et intégration de risques systémiques non perceptibles au niveau des Pôles ;
- hiérarchisation des risques en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact financier estimé, à l'échelon d'un Pôle ou de l'Entreprise ;
- détermination des actions préventives ou correctives, qui peuvent être transverses ou spécifiques aux Pôles.

Suivi des risques

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

Par ailleurs, une revue d'ensemble des risques les plus significatifs est présentée deux fois par an par le Directeur du Planning Stratégique au Président-Directeur Général, 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 et 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, comme 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 pour identifier les crises potentielles et y préparer les filiales concernées, s'assurant 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 trimestriel animé par le Chief Compliance Officer supervise le Programme de Conformité, notamment en examinant les risques liés à la conformité et validant certaines politiques et actions à mener qui lui sont soumises. 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. 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 sa supervision. 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 l'Entreprise. Ces informations regroupent des données financières et extra-financières répondant aux besoins des différentes directions opérationnelles et fonctionnelles ;
- la diffusion du référentiel DANgo par la Direction Contrôle Interne qui anime, forme et coordonne le réseau des contrôleurs internes qui :
  - 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 2019 a réuni les responsables du contrôle interne de chaque Clusters Business Services, soit plus d'une trentaine de participants couvrant 176 filiales ;
  - assure la formation et l'intégration des nouveaux contrôleurs internes, notamment dans les sociétés nouvellement acquises ;
  - assure également des formations au contrôle interne ouvertes à tous les managers des fonctions financières ;
  - communique régulièrement à différents niveaux de l'organisation (Comités Centraux, réunions avec les directeurs financiers ou les opérationnels des Pôles, 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 :

- des réunions de pilotage et de coordination transversale du référentiel DANgo avec les cadres dirigeants opérationnels représentant des fonctions clés de Danone : Achats, Opérations, Ventes, Finances, Ressources Humaines, Systèmes d'Information et Secrétariat Général ;
- le Comité de pilotage du contrôle interne. Il est constitué principalement des dirigeants de la fonction Finance.

Par ailleurs, le Comité d'Audit et la Direction Générale 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 l'Entreprise avec un suivi par Région et par Pôle. Par ailleurs, Danone définit tous les ans les priorités de contrôle interne de l'année (filiales et risques opérationnels prioritaires). Ces priorités font l'objet d'un suivi rapproché par les parties prenantes tout au long de l'année et de présentations au Comité d'Audit.

En 2019, les indicateurs clés du contrôle interne de Danone ont évolué comme suit : le taux de couverture est proche de 100 % ; le taux de déficience (7,5 %) n'est pas comparable au taux 2018 en raison des profondes modifications apportées au référentiel DANgo en 2018 et appliquées pour la première fois en 2019.

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.

2

PROCESSUS DE CONTRÔLE INTERNE RELATIF À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

Organisation de la fonction financière

L'organisation de la fonction financière repose sur :

- des directions fonctionnelles : Corporate Finance, Contrôle et Services (dont dépendent notamment les Directions (i) Trésorerie et Financement (ii) Fiscalité, (iii) Assurance, (iv) Consolidation, Reporting & Normes, (v) Contrôle Interne, et (vi) Audit Interne ; Planification et management de la performance ; Stratégie ; Développement externe ; Communication financière ; les fonctions transactionnelles (comptabilité, trésorerie, etc.) et certaines fonctions d'expertise sont ensuite organisées par pays ou ensemble de pays (Cluster Business Services), elles même regroupées par continent ou sous-continent (Region 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 région (Region Business Unit) regroupant une unité par pays ou ensemble de pays (Cluster Business Unit).

Production de l'information financière et comptable

L'information financière est issue d'un processus rigoureux et complet de planification financière qui 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 Pôles ;
- des réunions trimestrielles de suivi de l'exécution de la stratégie comprenant les équipes financières et les directeurs généraux des Pôles.

La pertinence et le choix des indicateurs financiers utilisés pour le suivi des performances sont revus régulièrement. Dans ce cadre, chaque unité opérationnelle prépare mensuellement un *reporting* financier détaillé et, deux fois par an, une liasse de consolidation exhaustive pour les comptes consolidés. Ces liasses de consolidation sont contrôlées par une équipe centrale (Direction Consolidation & Normes) 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 & Normes :

- validation par l'équipe centrale, tout au long de l'année, des principales options comptables retenues par les filiales et les fonctions centrales et simulation des transactions complexes dans le progiciel de consolidation ;
- examen approfondi des arrêtés mensuels à fin mai et à fin novembre de certaines filiales (procédure dite de *hard close*) en fonction des risques et transactions spécifiques identifiés en préparation des comptes consolidés respectivement semestriels et annuels ;
- maintien et animation d'un outil central qui recense les principaux principes organisationnels et processus de la fonction Finances ainsi que les procédures et principes comptables de Danone (WeFi) ;
- réunions d'information et de partage des bonnes pratiques regroupant régulièrement les principaux responsables financiers notamment de Cluster Business Services et de fonctions centrales, sessions de formation sur des sujets comptables spécifiques régulièrement organisées ;
- (i) réunions de préparation des arrêtés avec les équipes financières des principales filiales 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 IFRS) (voir paragraphe 6.1 *Organes de gouvernance*).

Par ailleurs, Danone produit son information financière et comptable *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 progresse régulièrement et s'accompagne d'une amélioration continue des fonctionnalités du système. Au 31 décembre 2019, les activités supportées par Themis représentent 77 % du chiffre d'affaires consolidé pour les Pôles EDP et Eaux. Le déploiement de Themis se poursuit en 2020, notamment dans les filiales du Pôle Nutrition Spécialisée.

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 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 Cluster 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 & 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, 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 & 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 régions 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).

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 Régions 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 l'Entreprise 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 dans l'Entreprise, 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, ses référentiels en matière d'information financière et comptable (WeFi, DANgo, etc.) sont accessibles à tous les salariés de la fonction Finances 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 Cluster 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.

ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES

Concernant les risques autres que ceux de marché, Danone a une politique de couverture globale reposant sur des évaluations techniques rigoureuses et faisant 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 de la Société 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 2019 pour une durée de trois ans, leur budget global s'élevant à 33 millions d'euros en 2019.

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 l'Entreprise. Le budget de primes s'est élevé à 18 millions d'euros en 2019.

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 3 millions d'euros en 2019.

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 détenue et consolidée à 100 %. 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 essentiellement (i) les couvertures de dommages aux biens, de pertes d'exploitation, de responsabilité civile d'une grande majorité des sociétés de Danone (ces programmes d'auto-assurance sont limités aux sinistres de fréquence, avec un plafond maximum de 5 millions d'euros par sinistre pour les risques de dommages aux biens, pertes d'exploitation et un plafond maximum de 5 millions d'euros par sinistre pour les risques de responsabilité civile), 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.

3.1 APERÇU DES ACTIVITÉS EN 2019 36

Faits marquants (faits marquants figurant dans les pricipaux communiqués de presse émis en 2019). 36

Autres éléments de l'activité en 2019 36

3.2 EXAMEN DU RÉSULTAT CONSOLIDÉ 38

Normes IFRS applicables en 2019 38

Chiffres clés 38

Chiffre d'affaires 39

Résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante 40

Résultat financier 41

Autres informations sur le compte de résultat : passage des données publiées aux données comparables 43

Dividende au titre de l'exercice 2019 43

3.3 *FREE CASH FLOW* 43

Free cash flow 43

Tableau de flux de trésorerie consolidés 44

3.4 EXAMEN DU BILAN ET DE LA SÉCURITÉ FINANCIÈRE 45

Bilan consolidé simplifié 45

Structure de financement et sécurité financière 45

Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle 47

Dette nette et dette financière nette 47

Capitaux propres 49

Engagements hors-bilan 49

3.5 PERSPECTIVES 2020 49

Changement significatif de la situation financière ou commerciale 49

Perspectives financières pour l'exercice 2020 49

3.6 INDICATEURS FINANCIERS NON DÉFINIS PAR LES NORMES IFRS 50

3.7 PRINCIPAUX CHANGEMENTS DANS LES NORMES IFRS 51

IFRS 16 : applicable au 1er janvier 2019, sans retraitement des comptes 2018 51

IAS 29 : effet sur les données publiées 51

IFRIC 23 : applicable au 1er janvier 2019, sans retraitement des comptes 2018 51

3.8 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 51

3

ACTIVITÉS DE DANONE EN 2019 ET PERSPECTIVES 2020

Les comptes consolidés de Danone et les Annexes aux comptes consolidés de l'exercice 2019 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 stratégiques, environnementaux externes et opérationnels sont décrits au paragraphe 2.6* 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. Leur définition figure au paragraphe 3.6 Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS *:*

- *variations en données comparables du chiffre d'affaires, du résultat opérationnel courant, de la marge opérationnelle courante ;*
- *résultat opérationnel courant ;*
- *marge opérationnelle courante ;*
- *taux d'imposition courant ;*
- *résultat net courant ;*
- *BNPA courant ;*
- free cash flow ;
- *dette financière nette.*

Par ailleurs, Danone utilise des références et des définitions définies au paragraphe 1.2 Informations sur le Document de Référence, *relatif aux* Références et définitions.

3.1 APERÇU DES ACTIVITÉS EN 2019

FAITS MARQUANTS (FAITS MARQUANTS FIGURANT DANS LES PRICIPAUX COMMUNIQUÉS DE PRESSE ÉMIS EN 2019)

- Le 1er avril 2019, Danone a augmenté sa participation dans l'entreprise française Michel et Augustin, premier investissement de Danone Manifesto Ventures en 2016, et en est ainsi devenu l'actionnaire majoritaire ;
- le 11 avril 2019, Danone a finalisé la cession de son activité de salades bio aux États Unis Earthbound Farm à Taylor Farms, en ligne avec sa stratégie d'optimisation de son portefeuille d'actifs et d'allocation disciplinée de son capital. La transaction contribuera à l'amélioration de la marge opérationnelle courante cette année et entraînera une perte non courante en résultat net d'environ 100 millions de dollars. Earthbound Farm a généré en 2018 environ 400 millions de dollars de chiffre d'affaires ;
- le 25 avril 2019, l'Assemblée Générale des actionnaires a approuvé l'ensemble des renouvellements des mandats d'Administrateurs proposés : Emmanuel FABER, Président-Directeur Général, Franck RIBOUD et Clara GAYMARD. À cette occasion, il a été confirmé que dans le cadre du programme "Une Personne, Une Voix, Une Action", une action gratuite serait attribuée à chacun des 100 000 salariés de l'entreprise dans le monde, assortie d'un système d'intéressement mondial indexé sur le montant du dividende annuel, effectif immédiatement. En outre, Le Conseil d'Administration de Danone a décidé de poursuivre l'intégration de la gouvernance participative "Une Personne, Une Voix, Une Action" avec la création d'un nouveau Comité Mission & Engagement, chargé de veiller à la bonne articulation de l'approche de consultation et engagement des salariés avec les travaux et les orientations stratégiques du Conseil ;
- le 3 juin 2019, Danone a annoncé le lancement de son premier plan d'actionnariat salarié mondial, dans le cadre du programme "Une Personne, Une Voix, Une Action". Depuis le 7 juin 2019, les salariés de Danone dans huit pays ont la possibilité de souscrire à des actions nouvelles de Danone. En incluant les salariés français qui bénéficient déjà d'un plan d'épargne entreprise, cela représente 50 % des salariés de Danone ;
- le 20 août 2019, Danone a annoncé la nomination de Nigyar MAKHMUDOVA en tant que Directrice Générale Croissance & Innovation. À ce poste, elle sera responsable au niveau global des fonctions Marketing, Innovation, R&D, Digital et Ventes, et elle devient membre du Comité Exécutif ;
- le 16 octobre 2019, Danone Manifesto Ventures a annoncé avoir conclu un partenariat stratégique, en qualité d'investisseur minoritaire, avec Forager Project. Basée à San Francisco, Forager Project produit et distribue des aliments bio et d'origine végétale, notamment à base de noix de cajou.

AUTRES ÉLÉMENTS DE L'ACTIVITÉ EN 2019

Acquisitions, cessions de sociétés consolidées par intégration globale

Pourcentage d'intérêt détenu au 31 décembre

(en pourcentage)	Pôle	Pays	Date d'opération [a]	2018	2019
Principales sociétés consolidées pour la première fois au cours de l'exercice					
Michel et Augustin	EDP	France et États-Unis	Avril	46,9 %	93,9 %
Principales sociétés consolidées avec changement dans le pourcentage de détention					
Principales sociétés du groupe Fan Milk	EDP	Afrique de l'Ouest	Juillet	51,0 %	100,0 %
Principales sociétés qui ne sont plus consolidées par intégration globale au 31 décembre					
Earthbound Farm	EDP	États-Unis	Avril	100,0 %	–

(a) Mois de l'exercice 2019.

Acquisitions, cessions de sociétés mises en équivalence

Pourcentage d'intérêts au 31 décembre

(en pourcentage)	Pôle	Pays	Date d'opération [a]	2018	2019
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					
–	–	–	–	–	–
Principales sociétés qui ne sont plus mises en équivalence au 31 décembre					
Michel et Augustin	EDP	France et États-Unis	Avril	46,9 %	93,9 %

(a) Mois de l'exercice 2019.

Pionnier dans la lutte contre le réchauffement climatique

Empreinte environnementale 2019

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

Première étape pour rendre visible le coût de l'empreinte carbone dans la performance financière

Voir paragraphes 5.1 *Danone, une vision intégrée de la responsabilité d'entreprise* et 5.3 *Préserver la planète et renouveler ses ressources*.

Investissements pour accélérer l'action climatique de nos marques et renforcer le modèle de croissance de Danone

Dans un contexte de point de bascule des comportements et des attentes liées à l'urgence climatique et face aux évolutions d'un secteur en pleine mutation, Danone accroît significativement la vitesse et la portée de ses actions de transformation pour mettre la préservation du climat au cœur de son modèle de croissance, en construisant des marques véritablement reconnues pour leur engagement, passant du simple discours aux actions concrètes.

Cette ambition se traduit par un plan d'investissements accéléré d'environ 2 milliards d'euros cumulés sur la période 2020-2022 dans les marques, le climat et l'agriculture, les emballages et la transformation digitale. Avec ce plan, Danone se donne l'ambition de développer le modèle d'entreprise le plus attractif de son industrie, avec une reconnaissance des consommateurs pour ses actions en faveur du climat, et de créer un cercle vertueux au service d'une croissance supérieure et d'une création de valeur plus forte et plus rapide. L'accélération de ces investissements servira de nouveaux engagements ambitieux, qui anticipent certains des objectifs 2030 de l'Entreprise :

- maintenir le haut niveau d'innovation actuel ;
- accélérer la trajectoire B Corp™ ;
- construire des marques véritablement activistes, reconnues pour leur engagement, en passant du discours aux actions concrètes en faveur d'emballages durables de la neutralité carbone et d'approvisionnements responsables, dans les domaines (i) de la circularité des emballages, (ii) du climat, choix alimentaires et agriculture, (iii) de la transformation digitale, chaîne de valeur connectée.

Pour plus d'information sur ces nouveaux engagements, voir paragraphe 5 *Responsabilité sociale, sociétale et environnementale*.

Ce plan d'accélération des investissements sur 2020-2022 comprendra une part de coûts courants d'environ 600 millions d'euros au total, sur les marques, la technologie et les capacités de production (environ 200 millions d'euros par an), une part d'investissements de capital (Capex) d'environ 1 milliard d'euros, et d'Autres produits et charges opérationnels dédiés à la transformation des opérations, notamment pour le Pôle EDP. Ces Autres charges opérationnelles seront déterminées et communiquées pendant la mise en œuvre du plan. Ces charges sont aujourd'hui estimées à environ 500 millions d'euros en 2020.

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

La Recherche et Innovation du Pôle EDP a continué d'innover en 2019, en enrichissant les offres de produits, notamment :

- produits végétaux, par exemple en déclinant en Europe la marque *Activia* sur des produits à base de soja ;
- produits à teneur élevée en protéines, par exemple en déclinant les produits de type skyr sous différentes marques (*Light & Free* et *Les Deux Vaches* en France, *Corpus* au Brésil, *Alpro*, etc.) ;
- produits sans sucres ajoutés : en développant notamment des boissons végétales également sans sucres de la marque *Alpro* ;
- produits pour les enfants avec par exemple le lancement au États-Unis de la gamme Growing Years sous la marque *Horizon Organic*, adaptée nutritionnellement aux enfants de 1 à 5 ans ;
- formats adaptés aux nouvelles habitudes de consommation comme par exemple le lancement de gros pots.

Par ailleurs, Danone a poursuivi ses activités de recherche notamment sur l'effet de la nutrition humaine sur le microbiote intestinal. Les équipes Recherche et Innovation ont en particulier lancé, en collaboration avec l'Université de Californie San Diego, le programme de recherche The Human Diet & Microbiota Initiative visant à mieux comprendre le lien entre la diète de différentes populations et leur microbiote intestinal.

Eaux

En 2019, les travaux de l'équipe Recherche et Innovation du Pôle Eaux ont porté notamment sur :

- le développement de nouveaux produits d'hydratation saine : par exemple, la gamme Aquadrinks a été complétée avec des produits plus sains : des boissons non sucrées ont été lancées en Europe sous la marque *Volvic*, avec des ingrédients d'origine biologique. Les boissons *Bonafont* au Brésil, *Levité* en Argentine et *Mizone* en Indonésie ont été rénovées, avec des ingrédients plus naturels. Des boissons aux fruits peu sucrées ont été lancées en Europe sous la marque *Badoit* ;
- la conception d'emballages plus circulaires : Danone a lancé plusieurs bouteilles 100 % PET recyclé dans certains pays d'Europe, au Mexique et en Indonésie où a été lancée la première bouteille 100 % PET recyclé sans étiquette. 70 bouteilles ont été retravaillées, pour réduire la quantité de plastique. Danone a également accéléré ses efforts sur (i) les gros formats (plus de 5 litres) en France, en Pologne et en Espagne et les alternatives au plastique (canette aluminium au Royaume-Uni, en Pologne). Enfin, Danone a lancé la fontaine Evian, avec une consommation de plastique 66 % inférieure à des bouteilles standard.

Par ailleurs, Danone a poursuivi ses recherches scientifiques sur l'hydratation et les bénéfices de la consommation d'eau sur la santé.

Nutrition Spécialisée

En 2019, les équipes Recherche et Innovation du Pôle Nutrition Spécialisée ont poursuivi leurs travaux pour développer des produits et des services pour les enfants, les parents et des personnes de tous âges, ayant reçu un diagnostic pour divers troubles médicaux, comme par exemple la nouvelle formule de Pronutra Advance visant le développement du système immunitaire des bébés pour les bébés avec un risque accru d'allergie, le nouvel emballage de l'alimentation par sonde (la bouteille Optri) désormais disponible dans 38 pays et sous plusieurs format et contribuant significativement au rétablissement et au bien-être des patients. Par ailleurs, elles ont poursuivi leurs recherches dans des domaines comme le fonctionnement du système digestif, les biotiques (pre, pro, syn, post) et microbiote, le fonctionnement du système immunitaire, et des domaines technologiques comme le développement de processus et technologies, de solutions digitales.

Des travaux ont été menés en collaboration avec de nombreuses organisations de la communauté scientifique pour mener des études cliniques dans le domaine de la nutrition, notamment sur l'importance de l'acceptation des légumes par les enfants, l'effet de préparations avec des symbiotiques agissant sur le microbiote des bébés allergiques et la perte accélérée du muscle associée au cancer. Des résultats des recherches ont fait l'objet de publications dans des revues scientifiques, notamment Appetite, Clinical and Translational Allergy et le Journal of Cachexia, Sarcopenia and Muscle.

Contrats importants

Au cours des deux derniers exercices, Danone n'a pas conclu de contrats importants conférant une obligation ou un engagement important pour l'ensemble de l'Entreprise, autres que ceux conclus dans le cadre normal de ses activités.

3.2 EXAMEN DU RÉSULTAT CONSOLIDÉ

NORMES IFRS APPLICABLES EN 2019

Voir paragraphe 3.7 *Principaux changements dans les normes IFRS*.

CHIFFRES CLÉS

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros sauf mention contraire)	**2018**	**2019**	**Variation en données publiées**	**Variation en données comparables [a]**
Chiffre d'affaires	**24 651**	**25 287**	**2,6 %**	**2,6 %**
Résultat opérationnel courant [a]	**3 562**	**3 846**	**8,0 %**	**7,4 %**
Marge opérationnelle courante [a]	**14,45 %**	**15,21 %**	**+76 pb**	**+71 pb**
Produits et charges opérationnels non courants	(821)	(609)	212	
Résultat opérationnel	2 741	3 237	18,1 %	
Marge opérationnelle	11,12 %	12,80 %	+168 pb	
Résultat net courant – Part du Groupe [a]	**2 304**	**2 516**	**9,2 %**	
Résultat net non courant – Part du Groupe	46	(586)	(632)	
Résultat net – Part du Groupe	2 349	1 929	(17,9) %	
BNPA courant *(en euros)* **[a]**	**3,56**	**3,85**	**8,3 %**	
BNPA *(en euros)*	3,63	2,95	(18,7) %	
Free cash flow **[a]**	**2 232**	**2 510**	**12,5 %**	
Trésorerie provenant de l'exploitation	3 111	3 444	10,7 %	

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

CHIFFRE D'AFFAIRES

Chiffre d'affaires consolidé

En 2019, le chiffre d'affaires consolidé s'est établi à 25,3 milliards d'euros, en hausse de +2,6 % en données comparables. Les ventes ont augmenté de +3,8 % en valeur, tirées par l'amélioration continue du mix et la valorisation du portefeuille, tandis que les volumes ont baissé de -1,2 %. En données publiées, le chiffre d'affaires a augmenté de +2,6 % incluant un effet de périmètre négatif (-1,0 %) reflétant principalement la déconsolidation d'Earthbound Farm à partir du 1er avril 2019, un effet de change positif (+0,7 %) et la contribution organique de l'Argentine à la croissance +0,4 %. Le rythme de croissance des ventes a accéléré tout au long de l'année, atteignant +4.1 % en données comparables au quatrième trimestre.

Chiffre d'affaires par Pôle

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros sauf pourcentage)	2018	2019	Variation du chiffre d'affaires[a]	Variation des volumes[a]
EDP	13 056	13 163	1,1 %	(2,2)%
Nutrition Spécialisée	7 115	7 556	5,8 %	(0,1)%
Eaux	4 480	4 568	1,5 %	(0,4)%
Total	**24 651**	**25 287**	**2,6 %**	**(1,2)%**

(a) En données comparables.

EDP

Chiffre d'affaires

La croissance des ventes du Pôle EDP s'est établie à +1,1 % en 2019 en données comparables, comprenant une hausse en valeur de +3,3 % et un recul des volumes de -2,2 %.

Principaux marchés

L'Europe a affiché un retour à la croissance en 2019, soutenue notamment par la marque de produits d'origine végétale *Alpro* qui a enregistré une croissance à deux chiffres, et la stabilisation progressive des produits laitiers grâce notamment au lancement de nouvelles marques à destination de nouveaux consommateurs.

En Amérique du Nord, les trois marques les plus importantes de la région – *International Delight*, *Silk*, et *Horizon* – ont généré une forte croissance en 2019. La dynamique de la région a été modérée par le repli à deux chiffres de la marque de protéines en poudre *Vega*, ainsi que par certaines initiatives de rationalisation de gammes.

Dans le reste du monde, les ventes de la zone CEI ont affiché un léger repli, dans un contexte de ralentissement de la demande au deuxième semestre pour les yaourts premium en Russie lié à une baisse du pouvoir d'achat des consommateurs. L'Amérique Latine a enregistré une croissance solide dans tous ses marchés et le Maroc a terminé l'année avec une croissance à deux chiffres, retrouvant une position de *leader* sur le marché.

En 2019, les ventes de produits d'origine végétale se sont élevées à 1,9 milliard d'euros avec une croissance de près de +10 % sur l'ensemble de l'année.

Nutrition Spécialisée

Chiffre d'affaires

Le Pôle Nutrition Spécialisée a affiché une croissance des ventes de +5,8 % en 2019 en données comparables, comprenant une progression de +6,0 % en valeur et une baisse des volumes de -0,1 %. La Nutrition Infantile et la Nutrition Médicale ont contribué de manière équilibrée à la forte croissance du Pôle.

Principaux marchés

La Nutrition Médicale a affiché une croissance d'environ +5 % en 2019, favorisée par une bonne performance des gammes de produits pédiatriques. La Nutrition Infantile a enregistré une croissance de plus de 5 %. En Chine, les ventes ont augmenté de près de 10 %, tirées par une présence étendue dans les villes secondaires du pays (*lower tier cities*), une très forte croissance de l'e-commerce ainsi que par le déploiement de nouvelles innovations premium. Dans le reste du monde, la croissance des ventes a été solide, portée par le reste de l'Asie et *Happy Family* aux États-Unis.

La poursuite de l'intégration des activités de Nutrition Médicale et de Nutrition Infantile est mise en œuvre avec succès.

Eaux

Chiffre d'affaires

Le Pôle Eaux a affiché une croissance des ventes de +1,5 % en 2019 en données comparables avec une croissance en valeur de +1,8 % et une baisse des volumes de -0,4 %.

Principaux marchés

En Europe les ventes ont été pénalisées par des températures nettement plus basses que l'an dernier aux deuxième et troisième trimestres mais l'activité a renoué avec la croissance au quatrième trimestre grâce à une meilleure performance en Espagne et en Pologne.

Sur les marchés émergents, en dehors de la Chine, la croissance a été forte, soutenue par l'Indonésie et la Turquie, ainsi que par les eaux minérales au Mexique.

En Chine, les ventes de *Mizone* ont enregistré un repli à deux chiffres, avant le lancement d'un plan de repositionnement initialement prévu pour mars 2020 ayant pour objectif de revitaliser la marque.

En 2019, les contenants réutilisables (notamment les formats bonbonne en Indonésie, au Mexique et en Turquie) ont représenté environ 50 % des ventes en volumes du Pôle Eaux, qui a atteint 16 % de PET recyclé utilisé cette année.

Chiffre d'affaires par zone géographique

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros sauf pourcentage)	2018	2019	Variation du chiffre d'affaires [a]	Variation des volumes [a]	Part du chiffre d'affaires réalisé par la zone en 2018	Part du chiffre d'affaires réalisé par la zone en 2019
Europe & Noram	13 654	13 710	0,3 %	(1,2)%	55 %	54 %
Reste du Monde	10 997	11 577	5,6 %	(0,8)%	45 %	46 %
Total	**24 651**	**25 287**	**2,6 %**	**(1,2)%**	**100 %**	**100 %**

(a) En données comparables.

Europe & Noram

La zone Europe & Noram a réalisé un chiffre d'affaires de 13 710 millions d'euros en 2019, soit une hausse de +0,3 % en données comparables par rapport à 2018, intégrant une baisse des volumes de -1,2 %.

Reste du Monde

La zone Reste du Monde a réalisé un chiffre d'affaires de 11 577 millions d'euros en 2019, soit une hausse de +5,6 % en données comparables par rapport à 2018, intégrant une baisse des volumes de -0,8 %.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT ET MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE

Résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante consolidés

En 2019, le résultat opérationnel courant s'est établi à 3,8 milliards d'euros. La marge opérationnelle courante a atteint 15,21 %, en amélioration de +76 pb en données publiées.

En données comparables la marge opérationnelle courante a progressé de +71 pb, reflétant une amélioration de la marge brute – résultant des efforts continus de valorisation du portefeuille, et des gains d'efficacité qui ont permis de compenser la forte inflation des matières premières – et un niveau d'investissements marketing et commerciaux maintenu. Au total, les économies réalisées en 2019 ont atteint 900 millions d'euros. Le programme Protein a permis de générer près de 400 millions d'euros d'économies sur l'année, portant à environ 700 millions d'euros le total des économies générées depuis son lancement en 2017.

La marge opérationnelle publiée intègre également :

- un effet de périmètre positif de +20 pb résultant de la cession d'Earthbound Farm ;
- un effet de change légèrement positif de +6 pb ;
- un effet négatif de -21 pb lié au contexte argentin.

Le Coût des produits vendus s'élève à 12 878 millions d'euros en 2019 (12 729 millions d'euros en 2018), soit 50,9 % du chiffre d'affaires consolidé (51,6 % en 2018). L'inflation du coût des matières premières a été supérieure à 6 % en 2019, avec une inflation du prix du lait proche de 10 % et une inflation du prix du plastique autour de 5 %.

Les Frais sur ventes s'élèvent à 5 773 millions d'euros en 2019 (5 640 millions d'euros en 2018), soit 22,8 % du chiffre d'affaires consolidé, globalement en ligne avec 2018 (22,9 %).

Les Frais généraux s'élèvent à 2 385, soit 9,4 % du chiffres d'affaires consolidé (9,0 % en 2018).

Les Frais de recherche et développement s'élèvent à 351 millions d'euros en 2019, en légère hausse par rapport à 2018 (335 millions d'euros) (voir paragraphe *3.1 Aperçu des activités en 2019*).

Le solde des Autres produits et charges s'est établi à 53 millions d'euros en 2019 (164 millions d'euros en 2018).

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 publiées	Variation en données comparables
	2018	2019	2018	2019		
EDP	1 317	1 345	10,09 %	10,22 %	+13 pb	-7 pb
Nutrition Spécialisée	1 762	1 908	24,77 %	25,26 %	+49 pb	+94 pb
Eaux	483	593	10,79 %	12,98 %	+219 pb	+189 pb
Total	**3 562**	**3 846**	**14,45 %**	**15,21 %**	**+76 pb**	**+71 pb**

La marge opérationnelle courante du Pôle EDP s'est établie à 10,2 % en 2019, en hausse de 13 pb par rapport à 2018, les actions de valorisation de portefeuille et les gains d'efficacité ayant permis de compenser une inflation du prix du lait proche de 10 % sur l'année.

La marge opérationnelle courante du Pôle Nutrition Spécialisée a atteint un niveau record de 25,3 % en 2019, en hausse de +49 pb par rapport à 2018, portée par un mix produit et un mix pays favorables et par les premières synergies liées à la poursuite de l'intégration des activités de Nutrition Médicale et de Nutrition Infantile.

La marge opérationnelle courante du Pôle Eaux s'est établie à 13,0 % en 2019, en hausse de +219 pb par rapport à 2018, portée par une génération importante d'efficacités et par des effets prix importants.

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 publiées	Variation en données comparables
	2018	**2019**	**2018**	**2019**		
Europe & Noram	1 928	1 999	14,12 %	14,58 %	+46 pb	+47 pb
Reste du Monde	1 634	1 847	14,86 %	15,96 %	+109 pb	+96 pb
Total	**3 562**	**3 846**	**14,45 %**	**15,21 %**	**+76 pb**	**+71 pb**

La marge opérationnelle courante de la zone Europe et Noram s'établit à 14,58 % en 2019, en hausse de +46 pb par rapport à 2018.

La marge opérationnelle courante de la zone Reste du Monde s'établit à 15,96 % en 2019, en hausse de +109 pb par rapport à 2018.

RÉSULTAT FINANCIER

Exposition aux risques financiers et gestion des risques financiers

Voir Note 13 des Annexes aux comptes consolidés.

Résultat financier

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros)	**2018**	**2019**
Produits financiers sur disponibilités et placements à court terme	162	181
Charges financières sur dette financière	(393)	(400)
Coût de l'endettement financier net	**(231)**	**(220)**
Autres produits financiers	48	37
Autres charges financières	(165)	(188)
Autres produits et charges financiers	**(117)**	**(151)**
Résultat financier	**(348)**	**(370)**

Les charges financières courantes ont légèrement augmenté en 2019 par rapport à 2018 (de 350 à 370 millions d'euros), reflétant un effet défavorable de l'appréciation du dollar sur la partie de la dette libellée en dollars US, ainsi que la hausse des taux d'intérêt en Argentine.

TAUX D'IMPOSITION

Le taux d'imposition courant s'est établi à 27,5 % en 2019, en baisse de 40 pb par rapport à 2018, soutenu par un mix pays favorable.

RÉSULTAT NET COURANT – PART DU GROUPE ET BNPA COURANT

Le résultat net courant s'élève à 2 618 millions d'euros en 2019 (2 397 millions d'euros en 2018).

Résultat net des sociétés mises en équivalence

Le résultat net courant des sociétés mises en équivalence s'est établi à 98 millions d'euros en hausse par rapport à 2018, reflétant les bons résultats de la participation dans Mengniu, compensant la réduction de la participation de Danone dans Yakult de 21,3 % à 6,6 % intervenue en mars 2018.

Part des intérêts minoritaires

La part des intérêts minoritaires courants a augmenté à 103 millions d'euros, tirée par les bons résultats d'*Aqua* en Indonésie.

Résultat net courant – Part du Groupe

Le résultat net courant – Part du groupe s'est établi à 2 516 millions d'euros en 2019, en hausse de +9,2 % par rapport à l'année dernière.

Le BNPA courant a été de 3,85 euros par action, en croissance de +8,3 %. Le BNPA publié s'est établi à 2,95 euros, en baisse de -18,7 % par rapport au niveau élevé de l'an dernier, qui intégrait une plus-value exceptionnelle de 701 millions d'euros réalisée dans le cadre de la cession l'année dernière d'une partie de la participation de Danone dans Yakult.

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)	2018			2019		
	Courant	**Non courant**	**Total**	**Courant**	**Non courant**	**Total**
Résultat opérationnel courant	**3 562**		**3 562**	**3 846**		**3 846**
Autres produits et charges opérationnels		(821)	(821)		(609)	(609)
Résultat opérationnel	**3 562**	**(821)**	**2 741**	**3 846**	**(609)**	**3 237**
Coût de l'endettement financier net	(231)		(231)	(220)		(220)
Autres produits et charges financiers	(119)	2	(117)	(150)		(151)
Résultat avant impôts	**3 213**	**(819)**	**2 393**	**3 477**	**(609)**	**2 867**
Impôts sur les bénéfices	(895)	179	(716)	(956)	163	(793)
Taux d'imposition effectif	27,9 %		29,9 %	27,5 %		27,7 %
Résultat net des sociétés intégrées	**2 318**	**(640)**	**1 678**	**2 521**	**(446)**	**2 075**
Résultat net des sociétés mises en équivalence	79	683	762	98	(144)	(46)
Résultat net	**2 397**	**43**	**2 440**	**2 618**	**(590)**	**2 028**
• Part du Groupe	**2 304**	**46**	**2 349**	**2 516**	**(586)**	**1 929**
• Part des intérêts minoritaires	93	(3)	90	103	(4)	99
BNPA *(en euros)*	**3,56**		**3,63**	**3,85**		**2,95**

Passage du BNPA au BNPA courant

Exercice clos le 31 décembre

	2018		2019	
	Courant	**Total**	**Courant**	**Total**
Résultat net – Part du Groupe *(en millions d'euros)*	2 304	2 349	2 516	1 929
Coupon relatif au financement hybride net d'impôts *(en millions d'euros)*	(14)	(14)	(14)	(14)
Nombre d'actions				
• Avant dilution	642 721 076	642 721 076	648 250 543	648 250 543
• Après dilution	643 450 446	643 450 446	649 106 039	649 106 039
BNPA *(en euros)*				
• Avant dilution	3,56	3,63	3,86	2,95
• Après dilution	3,56	3,63	3,85	2,95

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

(en millions d'euros sauf pourcentage)	**2018**	**Effets des variations du périmètre de consolidation**	**Effets des variations des taux de change et autres y compris IAS 29**	**Contribution organique de l'Argentine**	**Variations en données comparables**	**2019**
Chiffre d'affaires	24 651	-1,0 %	+0,7 %	+0,4 %	+2,6 %	25 287
Marge opérationnelle courante	14,45 %	+20 pb	+6 pb	-21 pb	+71 pb	15,21 %

DIVIDENDE AU TITRE DE L'EXERCICE 2019

Le Conseil d'Administration de Danone proposera à l'Assemblée Générale des actionnaires, qui se réunira le 28 avril 2020, une hausse du dividende de 16 centimes, à 2,10 euros par action, versés en numéraire, au titre de l'exercice fiscal 2019. La hausse du dividende est en ligne avec la croissance du BNPA courant et traduit la solidité de la situation financière de l'Entreprise ainsi que la grande confiance du Conseil et de la Direction Générale. Si cette proposition de distribution est approuvée, le dividende sera détaché de l'action le 11 mai 2020, et sera payable en numéraire le 13 mai 2020.

3

3.3 FREE CASH FLOW

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, 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* a augmenté de +12,5 % en 2019, à 2,5 milliards d'euros et son ratio de conversion a significativement augmenté à 9,9 % du chiffre d'affaires, soutenu par la bonne performance opérationnelle et une allocation de capital disciplinée. Les investissements ont atteint 951 millions d'euros en 2019, soit 3,8 % du chiffre d'affaires, en ligne avec 2018.

FREE CASH FLOW

Passage de la trésorerie provenant de l'exploitation au *free cash flow*

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros)	**2018**	**2019**
Trésorerie provenant de l'exploitation	**3 111**	**3 444**
Investissements industriels	(941)	(951)
Cessions et réalisations d'actifs industriels & Frais d'acquisitions avec prise de contrôle [a]	61	17
Free cash flow	**2 232**	**2 510**

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

TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2018**	**2019**
Résultat net	**2 440**	**2 028**
Résultat des sociétés mises en équivalence net des dividendes	(729)	99
Amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels	1 601	1 386
Variation nette des provisions et des passifs non-courants	13	111
Variation des impôts différés	(135)	40
Plus ou moins-value de cession d'actifs industriels et financiers	(12)	14
Charges liées aux actions sous conditions de performance	24	30
Coût de l'endettement financier net	231	220
Intérêts décaissés nets	(218)	(212)
Variation nette des intérêts financiers	13	8
Autres éléments sans impact sur la trésorerie	(44)	39
Marge brute d'autofinancement	**3 170**	**3 755**
Variation des stocks	(167)	(178)
Variation des créances clients	807	(268)
Variation des dettes fournisseurs	(770)	266
Variation des autres comptes débiteurs et créditeurs	70	(131)
Variation des éléments du besoin en fonds de roulement	(59)	(311)
Trésorerie provenant de l'exploitation	**3 111**	**3 444**
Investissements industriels [a]	(941)	(951)
Cessions d'actifs industriels [a]	22	16
Acquisitions d'actifs financiers [b]	(52)	(112)
Cessions d'actifs financiers [b]	1 305	58
Variation nette des prêts et des autres immobilisations financières	(9)	(19)
Trésorerie provenant des opérations d'investissement/désinvestissement	**326**	**(1 008)**
Augmentation du capital et des primes	47	55
Acquisition d'actions propres (nettes de cession)	–	–
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	(14)	(22)
Dividendes versés aux actionnaires de Danone [c]	(431)	(1 256)
Rachat d'intérêts ne conférant pas le contrôle	(120)	(153)
Dividendes versés aux intérêts ne conférant pas le contrôle	(79)	(60)
Contribution des intérêts ne conférant pas le contrôle aux augmentations de capital	–	4
Transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	(199)	(209)
Flux nets d'instruments dérivés [d]	(8)	(7)
Financements obligataires émis au cours de l'exercice	300	–
Financements obligataires remboursés au cours de l'exercice	(2 157)	(1 899)
Flux nets des autres dettes financières courantes et non courantes	27	354
Flux nets des placements à court terme	(815)	584
Trésorerie affectée aux opérations de financement	**(3 251)**	**(2 400)**
Incidence des variations de taux de change et autres [e]	14	(231)
Variation globale de la trésorerie	**200**	**(195)**
Disponibilités au 1er janvier	**638**	**839**
Disponibilités au 31 décembre	**839**	**644**
Informations complémentaires		
Flux de trésorerie liés au paiement d'impôts sur les bénéfices	(556)	(774)

(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)	**2018**	**2019**
Actifs non courants	33 843	35 244
Actifs courants	10 334	10 118
Total de l'actif	**44 177**	**45 362**
Capitaux propres – Part du Groupe	**16 344**	**17 241**
Intérêts ne conférant pas le contrôle	131	137
Passifs non courants	17 738	16 731
Passifs courants	9 965	11 253
Total du passif et des capitaux propres	**44 177**	**45 362**
Dette nette	12 744	12 819
Dette financière nette	12 235	12 337

STRUCTURE DE FINANCEMENT ET SÉCURITÉ FINANCIÈRE

Risque de liquidité et politique de gestion

Voir Note 11 des Annexes aux comptes consolidés. 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 2019

Exercice clos le 31 décembre

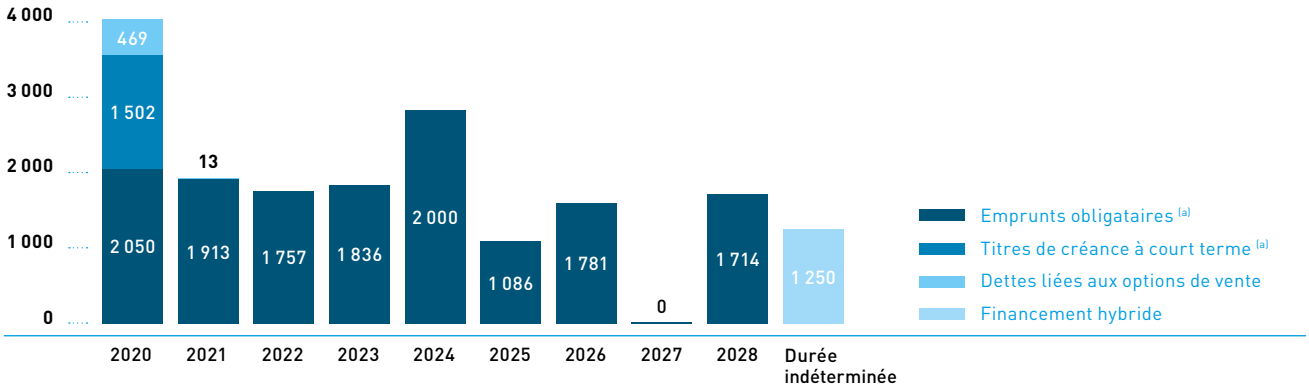
			2019
(en millions de devises)	**Devise**	**Nominal**	**Échéance**
Nouveaux financements			
Néant			
Remboursements			
Emprunt obligataire euro	EUR	150	2019
Emprunt obligataire euro	EUR	650	2019
Emprunt obligataire sur le marché américain	USD	1 200	2019

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)

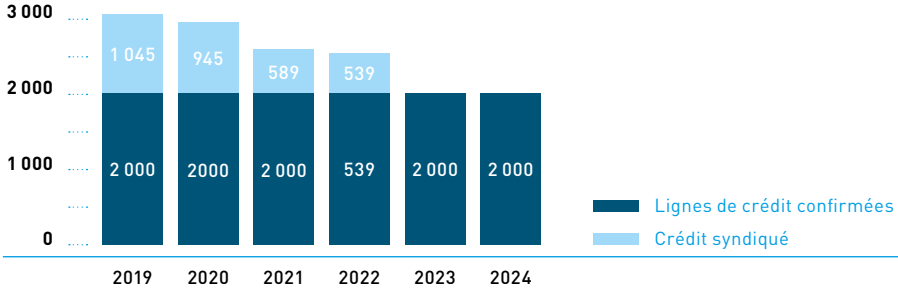


(a) Comprend la valeur des instruments dérivés adossés aux emprunts obligataires et aux titres de créance à court terme.

Sources de financement disponibles à tout moment

Les sources de financement disponibles à tout moment 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

	2018		2019	
	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]				
Notation	Baa1	BBB+	Baa1	BBB+
Perspective	Stable	Stable [c]	Stable	Stable [c]

(a) Notation du programme de Titres négociables à court terme de la Société.
(b) Notation des dettes à plus d'un an de la Société.
(c) 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)	**2018**	**2019**
Au 1er janvier	607	508
Nouvelles options et options comptabilisées auparavant selon IFRS 9	–	19
Options exercées [a]	(123)	(125)
Variation de la valeur actuelle des options en cours	24	79
Au 31 décembre [b]	**508**	**482**

(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)	**2018**	**2019**
Dettes financières non courantes [a]	14 343	12 906
Dettes financières courantes [a]	3 546	4 474
Placements à court terme	(4 199)	(3 631)
Disponibilités	(839)	(644)
Instruments dérivés – actifs – Non courants [b]	(81)	(271)
Instruments dérivés – actifs – Courants [b]	(27)	(16)
Dette nette	**12 744**	**12 819**

(a) L'application de la norme IFRS 16 a augmenté le montant de la dette nette au 1er janvier 2019 de 670 millions d'euros.
(b) En gestion de la dette nette uniquement.

Variation de la dette nette en 2019

L'application au 1er janvier 2019 des normes IFRS 16 a augmenté la dette nette de Danone de +670 millions d'euros, passant de 12 744 millions d'euros à 13 414 millions d'euros.

La dette nette de Danone a baissé de 595 millions d'euros par rapport au 1er janvier 2019 et s'établit à 12 819 millions d'euros au 31 décembre 2019. Cette dette nette inclut 482 millions d'euros d'options de vente accordées aux minoritaires, soit une baisse de 26 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2018.

Passage de la dette nette à la dette financière nette

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros)	**2018**	**2019**
Dette nette	**12 744**	**12 819**
Dettes liées aux options accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle – non courantes	(46)	(13)
Dettes liées aux options accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle – courantes	(463)	(469)
Dettes financières exclues de la dette financière nette	**(508)**	**(482)**
Dette financière nette	**12 235**	**12 337**

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

Danone suit ces ratios sur une base annuelle.

Dette nette/EBITDA

Le ratio dette nette/EBITDA correspond au ratio dette nette sur le résultat opérationnel retraité des dépréciations et amortissements des actifs corporels et incorporels. Le ratio de l'exercice 2019 s'établit à 2,8 x :

(en millions d'euros sauf ratio)	**2018**	**2019**
Dette nette au 31 décembre	**12 744**	**12 819**
Résultat opérationnel	2 741	3 237
Amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels	1 601	1 386
EBITDA de l'exercice	**4 342**	**4 623**
Dette nette/EBITDA de l'exercice	**2,9 x**	**2,8 x**

ROIC

Le ROIC correspond au ratio résultat net d'exploitation de l'exercice considéré sur les capitaux investis moyens de l'exercice considéré et de l'exercice précédent.

Capitaux investis **=** *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 **+** besoins en fonds de roulement **–** provisions et autres passifs nets.

Le ROIC s'établit à 9,6 % en 2019 :

(en millions d'euros sauf pourcentage)	**2017 Retraité [a]**	**2018 [a]**	**1er janvier 2019 [b]**	**2019 [b]**
Résultat opérationnel courant		3 562	3 562	3 846
Taux effectif d'impôt courant		27,9 %	27,9 %	27,5 %
Impôts sur résultat opérationnel courant		(992)	(992)	(1 058)
Résultat courant des sociétés mises en équivalence		79	79	98
Résultat net d'exploitation		**2 649**	**2 649**	**2 887**
Immobilisations incorporelles	24 945	24 445	24 445	24 803
Immobilisations corporelles	6 005	6 175	6 842	6 844
***Goodwill* et autres actifs incorporels et corporels**	**30 950**	**30 620**	**31 288**	**31 647**
Titres mis en équivalence	2 678	2 104	2 104	2 055
Autres actifs financiers	260	278	278	482
Prêts à moins d'un an	14	13	13	6
Investissements dans des sociétés non consolidées et autres investissements financiers	**2 952**	**2 394**	**2 394**	**2 542**
Actifs détenus en vue de leur cession nets des passifs	**–**	**–**	**–**	**43**
Impôts différés nets des impôts différés actifs	(910)	(777)	(777)	(766)
Provisions pour retraites et autres avantages à long terme	(919)	(868)	(868)	(1 091)
Autres provisions et passifs non-courants	(1 003)	(989)	(1 079)	(1 178)
Provisions et autres passifs nets	**(2 832)**	**(2 634)**	**(2 724)**	**(3 034)**
Besoin en fonds de roulement	**(1 168)**	**(1 162)**	**(1 162)**	**(1 000)**
Capitaux investis de l'exercice	29 902	29 219	29 796	30 197
Capitaux investis moyens		**29 560**	**29 849**	**29 997**
ROIC		**9,0 %**	**8,9 %**	**9,6 %**

(a) IFRIC 23 et IFRS 16 ne sont pas applicables sur ces exercices.
(b) Après application d'IFRIC 23 et IFRS 16.

CAPITAUX PROPRES

Variation des capitaux propres – Part du Groupe

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros)	2018	2019
Au 1er janvier [a]	**14 456**	**16 251**
Résultat net de la période	2 349	1 929
Autres éléments du résultat global	22	(165)
Dividendes versés [b]	(431)	(1 256)
Écarts de conversion	(151)	391
Autres	98	91
Au 31 décembre	**16 344**	**17 241**

(a) Au 1er Janvier 2019, l'interprétation IFRIC 23 devenant applicable à cette date.
(b) Impact sur la part du Groupe des capitaux propres, l'impact des dividendes versés sur les capitaux propres consolidés s'élevant à (1 315) millions d'euros en 2019 ((510) millions d'euros en 2018).

ENGAGEMENTS HORS-BILAN

Engagements donnés au 31 décembre 2019 dans le cadre de l'activité opérationnelle

		Montant des flux financiers par période				
(en millions d'euros)	**Total**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024 et après**
Engagements d'achats de biens et services [a]	(4 149)	(2 417)	(1 047)	(402)	(171)	(112)
Engagements liés à des investissements industriels	(181)	(178)	(3)	–	–	–
Garanties et nantissements donnés	(17)	(17)	–	–	–	–
Autres	(182)	(53)	(21)	(11)	(14)	(83)
Total	**(4 528)**	**(2 665)**	**(1 070)**	**(412)**	**(186)**	**(195)**

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

3.5 PERSPECTIVES 2020

CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

La Société et ses filiales dans leur ensemble n'ont pas connu de changement significatif de leur situation financière ou commerciale depuis la fin de l'exercice 2019, à l'exception de ce qui est mentionné ci-après.

PERSPECTIVES FINANCIÈRES POUR L'EXERCICE 2020

Danone s'attend à ce que le contexte économique reste en 2020 particulièrement volatil et incertain dans l'ensemble, avec un contexte conjoncturel difficile sur certains grands marchés tels que la zone CEI ou l'Argentine, et une pression supplémentaire depuis le début de l'année sur l'économie mondiale due à l'épidémie du COVID-19 qui a démarré à Wuhan, en Chine, en décembre dernier.

Pour 2020, Danone vise une croissance du BNPA courant d'environ +5 %. Cet objectif s'appuie sur une croissance du chiffre d'affaires en données comparables comprise entre +2 % et +4 % (contre +4 % à +5 % précédemment) et une marge opérationnelle courante supérieure à 15 % (contre supérieure à 16 % précédemment). Cet objectif reflète à la fois l'orientation stratégique prise par l'Entreprise à compter de 2020 – pour transformer son modèle sur le long terme et créer davantage de valeur plus rapidement – et l'impact de facteurs liés à l'environnement externe.

Les perspectives de l'année 2020 ont été élaborées sur une base comparable aux informations financières historiques et conforme aux méthodes comptables de Danone, et tiennent compte des principales hypothèses suivantes :

- une estimation à date de l'impact du COVID-19 sur :
  - le chiffre d'affaires et la marge de l'Entreprise au premier trimestre, que l'Entreprise évalue à ce stade à environ 100 millions d'euros de perte de chiffre d'affaires sur ses activités en Chine (voir ci-après paragraphe *Présence de Danone en Chine*), impactant principalement l'activité Eaux, et conduisant à une prévision de chiffre d'affaires globalement stable au 1er trimestre en données comparables ;
  - le calendrier du plan de repositionnement de la marque *Mizone* initialement prévu en mars, créant des incertitudes pour la haute saison d'été ;
  - le lancement d'innovations de Nutrition Infantile en Chine ;
- une inflation d'environ +5 % du coût des matières premières stratégiques, bien que l'impact du COVID-19 sur le prix des matières premières en 2020 reste encore incertain à ce stade.

Danone reste particulièrement vigilant à l'évolution de la situation bien qu'il soit difficile à ce stade d'évaluer de manière précise la durée du COVID-19 et son impact en dehors de Chine.

Danone est fort et robuste et, confiant dans sa stratégie, l'Entreprise continuera dans ce contexte à favoriser en 2020 des investissements stratégiques en matière de croissance plutôt que des allocations tactiques de court terme.

Présence de Danone en Chine

La Chine est le deuxième plus grand marché de Danone, représentant environ 10 % de son chiffre d'affaires en 2019 : un tiers des ventes provenant des Eaux et deux tiers de la Nutrition Spécialisée. Danone y emploie près de 8 200 personnes et opère huit sites de production : sept pour les Eaux (dont un à Wuhan) et un pour la Nutrition Médicale.

3.6 INDICATEURS FINANCIERS NON DÉFINIS PAR LES NORMES IFRS

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).

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 significatifs 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.

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

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

3.7 PRINCIPAUX CHANGEMENTS DANS LES NORMES IFRS

IFRS 16 : APPLICABLE AU 1ER JANVIER 2019, SANS RETRAITEMENT DES COMPTES 2018

Danone applique la norme IFRS 16 sur les contrats de location depuis le 1er janvier 2019 et a opté pour la méthode rétrospective simplifiée pour sa mise en œuvre :

- les actifs et passifs relatifs aux contrats de location sont calculés au 1er janvier 2019, sur la base des loyers futurs actualisés ;
- ils sont reconnus au bilan consolidé au 1er janvier 2019 et les informations financières des périodes précédentes ne sont pas retraitées (*i.e.* IAS 17 est appliquée).

L'application de la norme IFRS 16 a eu pour effet une augmentation du bilan consolidé de 664 millions d'euros au 1er janvier 2019 et n'a pas d'impact significatif sur le résultat opérationnel courant, la marge opérationnelle courante et le résultat net courant.

IAS 29 : EFFET SUR LES DONNÉES PUBLIÉES

Danone applique la norme IAS 29 à l'Argentine depuis le 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, entraînant 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.

(en millions d'euros sauf pourcentage)	**2019**
Chiffre d'affaires	(15)
Croissance du chiffre d'affaires	(0,1)%
Résultat opérationnel courant	(36)
Résultat net courant – Part du Groupe	(46)

Répartition du chiffre d'affaires 2019 par trimestre après application de l'IAS 29

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2019 est obtenu en additionnant :

- le chiffre d'affaires du T4 publié ;
- les chiffres d'affaires du T1, T2 et T3 résultant de l'application d'IAS 29 jusqu'au 31 décembre au chiffre d'affaires des entités argentines (application du taux d'inflation en Argentine jusqu'au 31 décembre 2019 et conversion en euros au taux de clôture du 31 décembre 2019) présentés dans le tableau ci-dessous pour information (données non auditées).

(en millions d'euros)	**T1 2019 [a]**	**T2 2019 [b]**	**T3 2019 [c]**	**T4 2019**	**2019**
EDP	3 309	3 276	3 243	3 335	13 163
Nutrition Spécialisée	1 828	1 864	1 921	1 943	7 556
Eaux	1 003	1 344	1 259	962	4 568
Total	**6 139**	**6 485**	**6 423**	**6 241**	**25 287**

(a) Résulte de l'application d'IAS 29 jusqu'au 31 décembre 2019 au chiffre d'affaires T1 des entités argentines.
(b) Résulte de l'application d'IAS 29 jusqu'au 31 décembre 2019 au chiffre d'affaires T2 des entités argentines.
(c) Résulte de l'application d'IAS 29 jusqu'au 31 décembre 2019 au chiffre d'affaires T3 des entités argentines.

IFRIC 23 : APPLICABLE AU 1ER JANVIER 2019, SANS RETRAITEMENT DES COMPTES 2018

Voir Notes 1.3 et 1.5 des Annexes aux comptes consolidés.

3.8 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 la Société et ses filiales sont disponibles sur le site internet de Danone www.danone.com (onglet Informations réglementées).

4.1 COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS 54

Comptes consolidés 54

Annexes aux comptes consolidés 61

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 113

4.2 COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DANONE SA 118

Comptes individuels de Danone SA 118

Notes aux comptes individuels de la société mère Danone SA 120

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes individuels de la société mère Danone SA 134

4.3 INFORMATIONS RELATIVES AU DÉLAI DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET CLIENTS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DANONE SA 137

4.4 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS 137

4

ÉTATS FINANCIERS

4.1 COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

L'exercice 2018 n'a pas été retraité d'IFRS 16 ni d'IFRIC 23, norme et interprétation appliquées depuis le 1er janvier 2019 (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	**2018**	**2019**
Chiffre d'affaires	6.1, 6.2	**24 651**	**25 287**
Coût des produits vendus		(12 730)	(12 878)
Frais sur vente		(5 685)	(5 773)
Frais généraux		(2 342)	(2 385)
Frais de recherche et de développement		(337)	(351)
Autres produits et charges [a]	6.3	5	(53)
Résultat opérationnel courant		**3 562**	**3 846**
Autres produits et charges opérationnels	7.1	(821)	(609)
Résultat opérationnel		**2 741**	**3 237**
Produits de trésorerie et des placements à court terme		162	181
Coût de l'endettement financier brut		(393)	(400)
Coût de l'endettement financier net	11.7	(231)	(220)
Autres produits financiers	1.6, 12.3	48	37
Autres charges financières	12.3	(165)	(188)
Résultat avant impôts		**2 393**	**2 867**
Impôts sur les bénéfices	9.1	(716)	(793)
Résultat des sociétés intégrées		**1 678**	**2 075**
Résultat des sociétés mises en équivalence	5.4	762	(46)
Résultat net		**2 440**	**2 028**
Résultat net – Part du Groupe		**2 349**	**1 929**
Résultat net – Part des intérêts ne conférant pas le contrôle		90	99
Résultat net – Part du Groupe par action	14.4	**3,63**	**2,95**
Résultat net – Part du Groupe par action dilué	14.4	**3,63**	**2,95**

(a) Les données relatives à l'exercice 2018 ont été retraitées (reclassement de 169 millions d'euros présentés initialement en Autres produits et charges) voir Note 1.7 des Annexes aux comptes consolidés.

État du résultat global consolidé

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2018**	**2019**
Résultat net – Part du Groupe	**2 349**	**1 929**
Écarts de conversion	(198)	389
Instruments dérivés de couverture de flux de trésorerie		
Gains et pertes latents bruts	(47)	–
Effets d'impôts	18	(3)
Actifs financiers		
Gains et pertes latents bruts	(9)	
Montant recyclé en résultat sur l'exercice en cours	–	
Effets d'impôts	4	
Autres gains et pertes, nets d'impôts	–	
Éléments recyclables ultérieurement en résultat	**(232)**	**386**
Actifs financiers		
Gains et pertes latents bruts [a]	–	(6)
Effets d'impôts	–	(1)
Écarts actuariels sur engagements de retraites		
Gains et pertes bruts	71	(203)
Effets d'impôts	(15)	49
Éléments non recyclables ultérieurement en résultat	**56**	**(161)**
Résultat global – Part du Groupe	**2 174**	**2 154**
Résultat global – Part des intérêts ne conférant pas le contrôle	74	82
Résultat global	**2 249**	**2 236**

(a) 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

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	Notes	**2018**	**2019**
Actif			
Goodwill		17 711	18 125
Marques		6 359	6 329
Autres immobilisations incorporelles		376	348
Immobilisations incorporelles	10.1 à 10.3	24 445	24 803
Immobilisations corporelles	1.3, 1.4, 6.5	6 175	6 844
Titres mis en équivalence	5.1 à 5.8	2 104	2 055
Autres titres non consolidés		105	131
Autres immobilisations financières et prêts à plus d'un an		173	351
Autres actifs financiers	12.1, 12.2	278	482
Instruments dérivés – actifs [a]	13.2, 13.3	81	271
Impôts différés	9.2	761	790
Actifs non courants		**33 843**	**35 244**
Stocks	6.4	1 789	1 933
Clients et comptes rattachés	6.4	2 689	2 906
Autres actifs courants	6.4	778	940
Prêts à moins d'un an		13	6
Instruments dérivés – actifs [a]	13.2, 13.3	27	16
Placements à court terme	11.1, 11.5	4 199	3 631
Disponibilités		839	644
Actifs détenus en vue de leur cession		–	43
Actifs courants		**10 334**	**10 118**
Total de l'actif		**44 177**	**45 362**

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

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	Notes	**2018**	**2019**
Passif et capitaux propres			
Capital		171	172
Primes		5 805	5 859
Bénéfices accumulés et autres [a]	1.3 à 1.6, 11.3	15 896	16 491
Écarts de conversion		(3 332)	(2 941)
Autres résultats enregistrés directement en capitaux propres		(564)	(729)
Actions propres	14.2	(1 632)	(1 610)
Capitaux propres – Part du Groupe		**16 344**	**17 241**
Intérêts ne conférant pas le contrôle	4.5	131	137
Capitaux propres		**16 475**	**17 378**
Financements	1.3, 1.4, 11.1 à 11.4	14 277	12 875
Instruments dérivés – passifs [b]	13.2, 13.3	21	19
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	4.5	46	13
Dettes financières non courantes		14 343	12 906
Provisions pour retraites et autres avantages à long terme	8.3	868	1 091
Impôts différés	9.2	1 537	1 556
Autres provisions et passifs non courants	1.3, 1.4, 1.6, 15.2, 15.3	989	1 178
Passifs non courants		**17 738**	**16 731**
Financements	1.3, 1.4, 11.1 à 11.4	3 021	3 996
Instruments dérivés – passifs [b]	13.2, 13.3	63	9
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	4.5	463	469
Dettes financières courantes		3 546	4 474
Fournisseurs et comptes rattachés	6.4	3 675	3 959
Autres passifs courants	6.4	2 743	2 819
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur cession		–	–
Passifs courants		**9 965**	**11 253**
Total du passif et des capitaux propres		**44 177**	**45 362**

(a) Autres correspond aux titres subordonnés à durée indéterminée de 1,25 milliard d'euros.
(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	**2018**	**2019**
Résultat net		**2 440**	**2 028**
Résultat des sociétés mises en équivalence net des dividendes	5.5	(729)	99
Amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels	6.5, 10.3	1 601	1 386
Variation nette des provisions et des passifs non-courants	15.2, 15.3	13	111
Variation des impôts différés	9.2	(135)	40
Plus ou moins-value de cession d'actifs industriels et financiers		(12)	14
Charges liées aux actions sous conditions de performance	8.4	24	30
Coût de l'endettement financier net	11.7	231	220
Intérêts décaissés nets		(218)	(212)
Variation nette des intérêts financiers		13	8
Autres éléments sans impact sur la trésorerie		(44)	39
Marge brute d'autofinancement		**3 170**	**3 755**
Variation des stocks		(167)	(178)
Variation des créances clients		807	(268)
Variation des dettes fournisseurs		(770)	266
Variation des autres comptes débiteurs et créditeurs		70	(131)
Variation des éléments du besoin en fonds de roulement	6.4	(59)	(311)
Trésorerie provenant de l'exploitation		**3 111**	**3 444**
Investissements industriels [a]	6.5	(941)	(951)
Cessions d'actifs industriels [a]	6.5	22	16
Acquisitions d'actifs financiers [b]		(52)	(112)
Cessions d'actifs financiers [b]	5.7	1 305	58
Variation nette des prêts et des autres immobilisations financières		(9)	(19)
Trésorerie provenant des opérations d'investissement/désinvestissement		**326**	**(1 008)**
Augmentation du capital et des primes		47	55
Acquisition d'actions propres (nettes de cession)	14.2	–	–
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	11.4	(14)	(22)
Dividendes versés aux actionnaires de Danone [c]	14.5	(431)	(1 256)
Rachat d'intérêts ne conférant pas le contrôle	4.5	(120)	(153)
Dividendes versés aux intérêts ne conférant pas le contrôle		(79)	(60)
Contribution des intérêts ne conférant pas le contrôle aux augmentations de capital		–	4
Transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle		(199)	(209)
Flux nets d'instruments dérivés [d]		(8)	(7)
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	(2 157)	(1 899)
Flux nets des autres dettes financières courantes et non courantes	11.3	27	354
Flux nets des placements à court terme		(815)	584
Trésorerie affectée aux opérations de financement		**(3 251)**	**(2 400)**
Incidence des variations de taux de change et autres [e]		14	(231)
Variation globale de la trésorerie		**200**	**(195)**
Disponibilités au 1er janvier		**638**	**839**
Disponibilités au 31 décembre		**839**	**644**
Informations complémentaires			
Flux de trésorerie liés au paiement d'impôts sur les bénéfices		(556)	(774)

(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 2019 [b]	Éléments du résultat global	Augmentation de capital	Autres opérations sur actions propres	Contrepartie des charges relatives aux actions sous conditions de performance après charges sociales	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	Au 31 décembre 2019
Capital		**171**		–								**172**
Primes		**5 805**		54								**5 859**
Bénéfices accumulés et autres [a]	11.3	**15 803**	1 929			30		(1 256)	(14)	(98)	97	**16 491**
Écarts de conversion		**(3 332)**	389							1		**(2 941)**
Gains et pertes relatifs aux instruments dérivés de couverture, nets d'impôts		**(190)**	(3)									**(192)**
Gains et pertes sur actifs enregistrés en juste valeur par les autres éléments du résultat, nets d'impôts	13	**6**	(7)									**(2)**
Écarts actuariels sur engagements de retraite, non recyclables en résultat, nets d'impôts	9	**(381)**	(154)									**(535)**
Autres résultats enregistrés en capitaux propres		**(564)**	**(165)**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**(729)**
Actions propres DANONE	14.2	**(1 632)**			21							**(1 610)**
Capitaux propres – Part du Groupe		**16 251**	**2 154**	**55**	**21**	**30**	**–**	**(1 256)**	**(14)**	**(96)**	**97**	**17 241**
Intérêts ne conférant pas le contrôle		**131**	82	4				(60)		(30)	9	**137**
Capitaux propres consolidés		**16 382**	**2 236**	**58**	**21**	**30**	**–**	**(1 315)**	**(14)**	**(126)**	**107**	**17 378**

(a) Autres correspond aux titres subordonnés à durée indéterminée de 1,25 milliard d'euros.
(b) Bénéfices accumulés et autres au 1er janvier 2019 : voir Note 1.3 des Annexes aux comptes consolidés.

La ligne Capital correspond au capital social de Danone SA. Il s'élève à 171 530 201,50 au 31 décembre 2019 (171 263 800 au 31 décembre 2018).

		Mouvements de la période									
(en millions d'euros)	**Au 1er janvier 2018**	**Éléments du résultat global**	**Augmentation de capital**	**Autres opérations sur actions propres**	**Contrepartie des charges relatives aux actions sous conditions de performance après charges sociales**	**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**	**Au 31 décembre 2018**
Capital	**168**					3					**171**
Primes	**4 991**		47			767					**5 805**
Bénéfices accumulés et autres [a]	**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	**50**	(5)								(39)	**6**
Écarts actuariels sur engagements de retraites, non recyclables en résultat, nets d'impôts	**(435)**	56								(2)	**(381)**
Autres résultats enregistrés en capitaux propres	**(545)**	**22**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**(41)**	**(564)**
Actions propres DANONE	**(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) Autres correspond aux titres subordonnés à durée indéterminée de 1,25 milliard d'euros.

ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Sommaire

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES 62
Note 1.1. Bases de préparation 62
Note 1.2. Référentiel comptable appliqué 62
Note 1.3. Tableau de passage du bilan consolidé au 31 décembre 2018 au bilan consolidé au 1er janvier 2019 63
Note 1.4. Première application d'IFRS 16, *Contrats de location* 65
Note 1.5. Première application d'IFRIC 23, *Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat* 65
Note 1.6. Application de la norme IAS 29 à l'Argentine 65
Note 1.7. Présentation des coûts relatifs aux avantages au personnel 65
Note 1.8. Application de l'amendement d'IFRS 9 – Phase 1 66
NOTE 2. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 66
NOTE 3. CESSION DE EARTHBOUND FARM À TAYLOR FARMS (EDP, ÉTATS-UNIS) 66
Note 3.1. Contexte de l'opération 66
Note 3.2. Comptabilisation de l'opération 66
NOTE 4. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE ET DÉTENTEURS D'INTÉRÊTS NE CONFÉRANT PAS LE CONTRÔLE 66
Note 4.1. Principes comptables 66
Note 4.2. Principaux changements de la période 67
Note 4.3. Sociétés consolidées par intégration globale 67
Note 4.4. Comptabilisation des prises de contrôle réalisées en 2019 67
Note 4.5. Détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle 67
NOTE 5. SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE 68
Note 5.1. Principes comptables 68
Note 5.2. Principales sociétés mises en équivalence en termes de résultat net et d'actifs nets consolidés 68
Note 5.3. Principaux changements de la période 69
Note 5.4. Valeur nette comptable et variation de la période 69
Note 5.5. Résultat des sociétés mises en équivalence 70
Note 5.6. Mengniu (EDP International, Chine) et Yashili (Nutrition Spécialisée, Chine) 70
Note 5.7. Yakult (EDP International, Japon) 71
Note 5.8. Suivi de la valeur des autres Titres mis en équivalence 72
NOTE 6. ÉLÉMENTS COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE 72
Note 6.1. Principes comptables 72
Note 6.2. Secteurs opérationnels 72
Note 6.3. Autres éléments courants du résultat opérationnel 73
Note 6.4. Besoins en fond de roulement 74
Note 6.5. Actifs corporels, investissements industriels et contrats de location (droits d'utilisation) 76
Note 6.6. Engagements hors-bilan relatifs à l'activité opérationnelle 78
Note 6.7. Risques financiers liés à l'activité opérationnelle 79
NOTE 7. ÉLÉMENTS ET ÉVÉNEMENTS NON-COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE 80
Note 7.1. Autres produits et charges opérationnels 80
Note 7.2. Transformation de l'organisation de Danone 80
NOTE 8. EFFECTIFS, CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL 81
Note 8.1. Effectifs des sociétés consolidées par intégration globale 81
Note 8.2. Charges de personnel des sociétés consolidées par intégration globale 81
Note 8.3. Engagements de retraite, indemnités de fin de carrière et prévoyance 82
Note 8.4. Actions sous conditions de performance 86
Note 8.5. Plan d'Épargne Entreprise 86
NOTE 9. IMPÔTS 87
Note 9.1. Impôts sur les bénéfices 87
Note 9.2. Impôts différés 88
Note 9.3. Déficits fiscaux reportables 88
NOTE 10. ACTIFS INCORPORELS 89
Note 10.1. Principes comptables 89
Note 10.2. Valeur nette comptable et variation de la période 90
Note 10.3. Suivi de la valeur 90
NOTE 11. FINANCEMENTS ET SÉCURITÉ FINANCIÈRE, DETTE NETTE ET COÛT DE L'ENDETTEMENT NET 94
Note 11.1. Principes comptables 94
Note 11.2. Risque de liquidité et politique de gestion 95
Note 11.3. Structure de financement et évolution sur la période 96
Note 11.4. Financements et sécurité financière du Groupe gérés au niveau de la Société 97
Note 11.5. Placements à court terme 99
Note 11.6. Dette nette 99
Note 11.7. Coût de l'endettement financier net 100
Note 11.8. Risques financiers liés à la dette nette et à l'activité de financement 100
NOTE 12. AUTRES ACTIFS FINANCIERS, AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS 101
Note 12.1. Principes comptables 101
Note 12.2. Autres actifs financiers 101
Note 12.3. Autres produits financiers et autres charges financières 101
NOTE 13. ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET INSTRUMENTS DÉRIVÉS 102
Note 13.1. Organisation de la gestion des risques financiers 102
Note 13.2. Principes comptables 102
Note 13.3. Instruments dérivés 102
Note 13.4. Risque de contrepartie 106
Note 13.5. Risque sur titres actions 106
Note 13.6. Réconciliation du bilan par classe et catégories comptables 107
NOTE 14. ACTIONS DANONE, DIVIDENDE, RÉSULTAT PAR ACTION 107
Note 14.1. Principes comptables 107
Note 14.2. Opérations et mouvements sur l'action DANONE 108
Note 14.3. Actions DANONE en circulation 108
Note 14.4. Résultat par action – Part du Groupe 108
Note 14.5. Dividende 109
NOTE 15. AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS NON COURANTS ET PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE 109
Note 15.1. Principes comptables 109
Note 15.2. Autres provisions et passifs non-courants 110
Note 15.3. Variation des Autres provisions 110
Note 15.4. Procédures judiciaires et d'arbitrage 110
NOTE 16. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES 110
Note 16.1. Principes comptables 110
Note 16.2. Transactions avec les entreprises associées 110
Note 16.3. Rémunérations et avantages attribués aux membres du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration 111
NOTE 17. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE 111
NOTE 18. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX 111
NOTE 19. EXEMPTION D'OBLIGATIONS STATUTAIRES DE CERTAINES FILIALES 112

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 2019 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration de Danone le 25 février 2020 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 28 avril 2020.

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 à 5.6
Évaluation des impôts différés actifs	9.3
Détermination du montant des Autres provisions et des passifs non-courants	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.

Principales normes, amendements et interprétations d'application obligatoire au 1er janvier 2019

	Notes
IFRS 16, *Contrats de location*	1.3, 1.4
IFRIC 23, *Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat*	1.3, 1.5

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

Amendement d'IFRS 9 – Réforme de l'IBOR – Phase 1 : voir Note 1.8 des Annexes aux comptes consolidés.

Note 1.3. Tableau de passage du bilan consolidé au 31 décembre 2018 au bilan consolidé au 1er janvier 2019

Les retraitements requis par la norme IFRS 16 et par l'interprétation IFRIC 23 en date de transition ont été comptabilisés au bilan d'ouverture au 1er janvier 2019 et l'information comparative 2018 n'a pas été retraitée.

		Impacts en date de transition		
(en millions d'euros)	**31 décembre 2018**	**IFRS 16**	**IFRIC 23**	**1er janvier 2019**
Actif				
Immobilisations incorporelles	24 445			24 445
Terrains et constructions	2 141	446		2 587
Installations techniques, matériel et outillage	2 846	36		2 882
Autres et en cours	1 187	185		1 373
Immobilisations corporelles	6 175	667	–	6 842
Titres mis en équivalence	2 104			2 104
Autres actifs financiers	278	–	–	278
Instruments dérivés – actifs [a]	81			81
Impôts différés	761			761
Actifs non-courants	**33 843**	**667**	**–**	**34 510**
Stocks	1 789			1 789
Clients et comptes rattachés	2 689			2 689
Autres actifs courants	778	(3)		775
Prêts à moins d'un an	13			13
Instruments dérivés – actifs [a]	27			27
Placements à court terme	4 199			4 199
Disponibilités	839			839
Actifs détenus en vue de leur cession	–			–
Actifs courants	**10 334**	**(3)**	**–**	**10 331**
Total de l'actif	**44 177**	**664**	**–**	**44 841**

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

		Impacts en date de transition		
(en millions d'euros)	**31 décembre 2018**	**IFRS 16**	**IFRIC 23**	**1er janvier 2019**
Passif et capitaux propres				
Capital	171			171
Primes	5 805			5 805
Bénéfices accumulés et autres [a]	15 896		(93)	15 803
Écarts de conversion	(3 332)			(3 332)
Autres résultats enregistrés directement en capitaux propres	(564)			(564)
Actions propres	(1 632)			(1 632)
Capitaux propres – Part du Groupe	**16 344**	**–**	**(93)**	**16 251**
Intérêts ne conférant pas le contrôle	131			131
Capitaux propres	**16 475**	**–**	**(93)**	**16 382**
Financements gérés au niveau de la Société et autres financements	13 973			13 973
Dette locative [b]	304	506		810
Financements	14 277	506	–	14 783
Instruments dérivés – passifs [c]	21			21
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	46			46
Dettes financières non-courantes	14 343	506	–	14 849
Provisions pour retraites et autres avantages à long terme	868			868
Impôts différés	1 537			1 537
Autres provisions et passifs non-courants	989	(3)	93	1 079
Passifs non-courants	**17 738**	**503**	**93**	**18 332**
Financements gérés au niveau de la Société et autres financements	2 947			2 947
Dette locative [b]	74	165		239
Financements	3 021	165	–	3 186
Instruments dérivés – passifs [b]	63			63
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	463			463
Dettes financières courantes	3 546	165	–	3 711
Fournisseurs et comptes rattachés	3 675	(3)		3 672
Autres passifs courants	2 743	–		2 743
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur cession	–			–
Passifs courants	**9 965**	**161**	**–**	**10 126**
Total du passif et des capitaux propres	**44 177**	**664**	**–**	**44 841**

(a) Titres subordonnés à durée indéterminée.
(b) Au 31 décembre 2018 correspond à la dette des contrats de location financement en application d'IAS 17.
(c) Instruments dérivés en gestion de la dette nette.

Note 1.4. Première application d'IFRS 16, *Contrats de location*

Le 13 janvier 2016, l'IASB a publié une nouvelle norme sur la comptabilisation des contrats de location. IFRS 16 remplace de manière obligatoire à partir du 1er janvier 2019 la norme IAS 17 ainsi que les interprétations IFRIC et SIC associées et vient supprimer, pour les preneurs, la distinction précédemment faite entre contrats de location simple et contrats de location financement. Danone applique la norme depuis le 1er janvier 2019 en optant pour la méthode de transition rétrospective simplifiée et selon les principes comptables détaillés en Note 6.5 des Annexes aux comptes consolidés. L'application d'IFRS 16 se traduit au 1er janvier 2019 par une augmentation du bilan d'un montant de 664 millions d'euros, dont 670 millions relatifs à la dette locative comme détaillé en Note 1.3 des Annexes aux comptes consolidés.

Réconciliation entre les obligations en matière de contrats de location simple présentés en application d'IAS 17 au 31 décembre 2018 et la dette locative comptabilisée dans les comptes consolidés au 1er janvier 2019

(en millions d'euros)	
Obligations en matière de contrats de location simple au 31 décembre 2018	**718**
Contrats non comptabilisés en application des exemptions prévues par IFRS 16	(26)
Différences d'appréciation des engagements contractuels	46
Dette locative non actualisée au 1er janvier 2019	**738**
Effet d'actualisation	(67)
Dette locative reconnue au 1er janvier 2019	**670**

Note 1.5. Première application d'IFRIC 23, *Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat*

L'interprétation IFRIC 23 Incertitude relative aux traitements fiscaux, applicable au 1er janvier 2019, précise la comptabilisation des positions fiscales incertaines relatives aux impôts sur le résultat. Son application s'est traduite par la comptabilisation de passifs d'impôts complémentaires pour un montant de 93 millions d'euros, enregistrés en réduction des capitaux propres au 1er janvier 2019 comme détaillé en Note 1.3 des Annexes aux comptes consolidés. Les passifs d'impôts incertains sont présentés en Autres passifs non-courants au sein des Autres provisions et passifs non-courants selon les principes comptables décrits en Note 15.1 des Annexes aux comptes consolidés.

Note 1.6. Application de la norme IAS 29 à l'Argentine

Un consensus avait été atteint en 2018 pour estimer que toutes les conditions pour considérer l'Argentine comme une économie en hyperinflation au sens des normes IFRS étaient désormais remplies, et par conséquent, que la norme IAS 29 devenait applicable à ce pays. Danone continue d'appliquer la norme IAS 29 à ses activités en Argentine.

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 2019 : l'indice des prix à la consommation (CPI). Ce dernier a progressé de 54 % sur l'exercice 2019. La parité EURARS utilisée pour la conversion du compte de résultat s'élève à 67,2 en 2019 (43,09 en 2018).

Principales incidences comptables

L'application de la norme IAS 29 a un impact de 52 millions d'euros sur les capitaux propres consolidés et des actifs non monétaires net des passifs non monétaires au 31 décembre 2019 (66 millions d'euros au 31 décembre 2018) et s'est notamment traduite dans le compte de résultat de la période par :

- une diminution du chiffre d'affaires consolidé de 15 millions d'euros et une baisse du résultat opérationnel courant de 36 millions d'euros (respectivement baisse de 51 millions d'euros et baisse de 30 millions d'euros en 2018) ;
- un impact négatif sur la situation nette monétaire de 7 millions d'euros comptabilisé dans la rubrique Autres produits et charges financières (impact positif de 3 millions d'euros en 2018) ;
- une charge de 73 millions d'euros dans le Résultat net – Part du Groupe (charge de 45 millions d'euros en 2018).

Note 1.7. Présentation des coûts relatifs aux avantages au personnel

À partir du 1er janvier 2019, le Groupe présente l'intégralité des coûts relatifs aux avantages au personnel (participation, intéressement, actions sous conditions de performance, retraites à prestations définies et autres avantages au personnel) au sein des mêmes rubriques utilisées pour les salaires et charges sociales. En conséquence, les coûts relatifs aux avantages au personnel précédemment présentés en Autres produits et charges sont désormais répartis dans les autres rubriques de coûts du Résultat opérationnel courant. Les données relatives à l'exercice 2018 ont été retraitées dans les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 (reclassement de 169 millions d'euros présentés initialement en Autres produits et charges).

Note 1.8. Application de l'amendement d'IFRS 9 – Phase 1

Pour Danone, la réforme des taux de référence (IBOR) concernent les instruments en gestion de la dette nette, qualifiés de couverture et indexés sur l'Euribor comme les financements qu'ils couvrent (voir Note 13.3 des Annexes aux comptes consolidés). Le Groupe s'attend à ce que l'Euribor soit remplacé par l'Euribor hybride simultanément dans les contrats des instruments de couverture et des éléments couverts et par conséquent, n'anticipe pas d'impact significatif de cette réforme sur ses relations de couverture.

Le Groupe applique par anticipation l'amendement d'IFRS 9 relatif à la réforme des taux de référence dans les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019. En conséquence, les relations de couverture concernées ne sont pas remises en cause par la réforme.

NOTE 2. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

	Notes
Cession de la société Earthbound Farm	3
Dépréciation des titres mis en équivalence Yashili	5.6
Événements postérieurs à la clôture	17

NOTE 3. CESSION DE EARTHBOUND FARM À TAYLOR FARMS (EDP. ÉTATS-UNIS)

Note 3.1. Contexte de l'opération

Danone a finalisé le 11 avril 2019 la cession de son activité de salades bio aux États Unis Earthbound Farm à Taylor Farms, en ligne avec sa stratégie d'optimisation de son portefeuille d'actifs et d'allocation disciplinée de son capital.

Note 3.2. Comptabilisation de l'opération

Suite à la réception d'une offre inconditionnelle le 31 mars 2019, les actifs et passifs non-courant relatifs à l'activité ont été qualifiés comme étant détenus en vue de leur cession à cette date conformément à IFRS 5.

Cet accord a conduit à les évaluer sur la base du plus bas entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur selon les termes de l'accord, diminuée des coûts de la cession. La part de valeur comptable excédant cette juste valeur diminuée des coûts de la cession a été dépréciée, soit (119) millions d'euros. La charge de dépréciation correspondante a été reconnue en Autres produits et charges opérationnels de l'exercice.

La transaction a été finalisée le 11 avril 2019. Le résultat de la cession net s'établit à (47) millions d'euros après prise en compte, notamment, du produit d'impôt de 107 millions d'euros lié à la déductibilité d'une partie de la moins-value de cession.

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 2019

Pourcentage d'intérêt détenu au 31 décembre

(en pourcentage)	Notes	Pôle	Pays	Date d'opération [a]	2018	2019
Principales sociétés consolidées pour la première fois au cours de l'exercice						
Michel et Augustin		EDP	France et États-Unis	Avril	46,9 %	93,9 %
Principales sociétés consolidées avec changement dans le pourcentage de détention						
Principales sociétés du groupe Fan Milk		EDP	Afrique de l'Ouest	Juillet	51,0 %	100,0 %
Principales sociétés qui ne sont plus consolidées par intégration globale au 31 décembre						
Earthbound Farm	3	EDP	États-Unis	Avril	100,0 %	–

(a) Mois de l'exercice 2019.

S'agissant de Michel et Augustin, le 1er avril 2019, Danone a augmenté sa participation dans cette entreprise française, premier investissement de Danone Manifesto Ventures en 2016, et en est ainsi devenu l'actionnaire majoritaire. La société est consolidée par intégration globale dans les comptes de Danone à compter du 1er avril 2019.

Exercice 2018

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

Note 4.3. Sociétés consolidées par intégration globale

La liste des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation au 31 décembre 2019, qu'elles soient consolidées directement ou indirectement par intégration globale ou qu'elles soient mises en équivalence est disponible sur le site internet de Danone www.danone.com.

Note 4.4. Comptabilisation des prises de contrôle réalisées en 2019

Les regroupements d'entreprises réalisés en 2019 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 2019.

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)	**2018**	**2019**
Au 1er janvier	607	508
Nouvelles options et options comptabilisées auparavant selon IFRS 9	–	19
Options exercées [a]	(123)	(125)
Variation de la valeur actuelle des options en cours	24	79
Au 31 décembre [b]	**508**	**482**

(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

				2018		**2019**
(en millions d'euros sauf pourcentage)	Notes	**Pays**	**Place de cotation [a]**	**Pourcentage d'intérêt**	**Pourcentage d'intérêt**	**Valeur boursière [a] [b]**
Mengniu [c]	5.6	Chine	Hong Kong	9,9 %	9,9 %	14 177
Yashili [d]	5.6	Chine	Hong Kong	25,0 %	25,0 %	380
Yakult [e]	5.7	Japon	Tokyo	6,6 %	6,6 %	8 466

(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 2019, 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 2019

Pourcentage d'intérêts au 31 décembre

(en pourcentage)	Pôle	Pays	Date d'opération [a]	2018	2019
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					
–	–	–	–	–	–
Principales sociétés qui ne sont plus mises en équivalence au 31 décembre					
Michel et Augustin	EDP	France et États-Unis	Avril	46,9 %	93,9 %

(a) Mois de l'exercice 2019.

Exercice 2018

Pourcentage d'intérêts au 31 décembre

(en pourcentage)	Pôle	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	EDP	Japon	Mars	21,3 %	6,6 %
Principales sociétés qui ne sont plus mises en équivalence au 31 décembre					
–	–	–		–	–

(a) Mois de l'exercice 2018.

Note 5.4. Valeur nette comptable et variation de la période

		2018			2019		
(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		**1 207**	**1 472**	**2 678**	**1 057**	**1 046**	**2 104**
Acquisitions, prises d'influence de l'exercice et augmentation de capital	5.3	4	9	13	20	21	**41**
Cessions, pertes d'influence de l'exercice et baisse du taux de détention	5.3	(152)	(403)	(555)	(30)	1	**(29)**
Quote-part du Groupe dans le résultat net avant résultat de cession, de réévaluation et autres	5.5	–	81	81	–	100	**100**
Dividendes versés		–	(33)	(33)	–	(53)	**(53)**
Écart de conversion		17	12	29	21	13	**34**
Perte de valeur	5.6	(19)	–	(19)	(145)	–	**(145)**
Ajustement de la quote-part du Groupe dans la situation nette		–	(91)	(91)	–	4	**4**
Au 31 décembre		**1 057**	**1 046**	**2 104**	**923**	**1 131**	**2 055**

Note 5.5. Résultat des sociétés mises en équivalence

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	Notes	**2018**	**2019**
Quote-part du Groupe dans le résultat net avant résultat de cession, de réévaluation et autres		81	100
Perte de valeur	5.4, 5.6	(19)	(145)
Résultat de cession, de réévaluation et autres	5.7	700	(1)
Total		**762**	**(46)**

Note 5.6. 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

		2018	**2019**
(en millions d'euros)	**Comptes semestriels au 30 juin**	**Comptes annuels au 31 décembre**	**Comptes semestriels au 30 juin**
Actifs non-courants [a]	4 236	4 669	4 148
Actifs courants [a]	3 786	3 782	5 296
Capitaux propres [a]	3 645	3 874	4 056
Passifs non-courants [a]	1 118	1 384	908
Passifs courants [a]	3 259	3 193	4 481
Chiffre d'affaires [a]	4 476	8 838	5 199
Résultat net [a]	215	411	282
Autres éléments du résultat global [a]	(29)	(58)	(9)

(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 2019

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 2018

Le Groupe n'avait pas constaté d'indice de perte de valeur.

Yashili (Nutrition Spécialisée, Chine)

Comptabilisation de la participation

Cette participation acquise dans le cadre de son accord stratégique avec Mengniu est comptabilisée en Titres mis en équivalence. Au 31 décembre 2019, 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 2019

Le Groupe a constaté une baisse significative du cours de bourse de Yashili, qui reste inférieur au cours moyen d'achat des titres au 31 décembre 2019, baisse constituant un indice de perte de valeur.

Au 31 décembre 2019, la valeur comptable de la participation dans Yashili (329 millions d'euros) a fait l'objet d'un test de dépréciation sur la base des flux de trésorerie prévisionnels à partir du plan d'affaires de son management couvrant la période 2020-2024. Par ailleurs, les hypothèses retenues sur le taux d'actualisation et le taux de croissance à long terme sont respectivement de 8,1 % et 3,0 %. Le test a conduit à revoir le montant de la dépréciation comptabilisée lors des exercices précédents et reconnaitre une dépréciation complémentaire de 109 millions d'euros, enregistrée en Résultat des sociétés mises en équivalence de l'exercice 2019.

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	Taux de croissance de chiffre d'affaires [a]	(36)
-500 pb	Marge opérationnelle courante [a]	(46)
-100 pb	Taux de croissance long terme	(24)
+100 pb	Taux d'actualisation	(34)

(a) Baisse appliquée chaque année du plan à long terme, soit 5 ans.

Revue de valeur au 31 décembre 2018

Le Groupe avait 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 et qui restait inférieur au cours moyen d'achat des titres. Au 31 décembre 2018, la valeur comptable de la participation dans Yashili (322 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 son 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 avaient été respectivement de 8,2 % et 3,0 %. À l'issue du test réalisé fin 2018, la dépréciation qui avait été enregistrée en 2016 (99 millions d'euros) avait été maintenue au 31 décembre 2018.

Note 5.7. 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. En 2018, Danone a franchi une nouvelle étape dans son partenariat avec Yakult avec la collaboration scientifique et commerciale renforcée pour promouvoir et développer l'activité des probiotiques et la réduction de la participation de Danone dans Yakult de 21,29 % à 6,61 %, Danone restant son principal actionnaire et disposant de deux Administrateurs de la société. Cette opération avait entrainé un résultat de cession de 701 millions d'euros présentés en Résultat des sociétés mises en équivalence de l'exercice 2018.

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 Yakult du fait (i) de son rôle d'actionnaire principal, (ii) de sa participation à la gouvernance de Yakult, et (iii) du partenariat scientifique et commercial.

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 2018 pour l'exercice 2018, comptes semestriels au 30 septembre 2019 pour l'exercice 2019).

Revue de valeur au 31 décembre 2019

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

Revue de valeur au 31 décembre 2018

Le Groupe n'avait pas constaté d'indice de perte de valeur.

Principales informations financières

	2018		2019	
(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]	2 916	2 894	2 981	3 044
Actifs courants [a]	1 874	1 896	1 990	2 170
Capitaux propres [a]	2 954	2 995	3 153	3 377
Passifs non-courants [a]	600	589	890	915
Passifs courants [a]	1 236	1 206	928	922
Chiffre d'affaires [a]	3 019	1 556	3 253	1 649
Résultat net [a]	291	183	321	189
Autres éléments du résultat global [a]	118	(92)	(191)	(115)

(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.

Note 5.8. Suivi de la valeur des autres Titres mis en équivalence

Revue de valeur au 31 décembre 2019
À l'issue de la revue des autres titres mis en équivalence, le Groupe a enregistré une perte de valeur de 36 millions d'euros sur une société d'activité de produits laitiers frais.

Revue de valeur au 31 décembre 2018
À l'issue de la revue des autres titres mis en équivalence, le Groupe avait enregistré une perte de valeur de 19 millions d'euros sur une société d'activité de produits laitiers frais.

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. Il 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, Technologie & Data, Cycles et Achats, 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.

Informations par Pôle
Parmi les indicateurs clés revus et utilisés en interne par les principaux décideurs opérationnels, seuls le Chiffre d'affaires, le Résultat opérationnel courant et la Marge opérationnelle courante font l'objet d'un suivi par Pôle, les autres indicateurs faisant l'objet d'un suivi au niveau du Groupe. Depuis le 1er janvier 2019, Danone a adapté son *reporting* à l'organisation de son Pôle Produits Laitiers et d'Origine Végétale (EDP). Afin de refléter l'organisation de l'activité sous une seule direction, une stratégie commune et un management commun, les activités EDP Noram (États-Unis et Canada) et EDP International ont été regroupées au sein d'un secteur opérationnel unique EDP. Les principaux décideurs opérationnels suivent les trois Pôles qui structurent désormais l'organisation de Danone : EDP ; Nutrition Spécialisée, et Eaux.

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

Informations par Pôle

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros, sauf pourcentage)	Chiffre d'affaires [a]		Résultat opérationnel courant		Marge opérationnelle courante	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
EDP	13 056	13 163	1 317	1 345	10,1 %	10,2 %
Nutrition Spécialisée	7 115	7 556	1 762	1 908	24,8 %	25,3 %
Eaux	4 480	4 568	483	593	10,8 %	13,0 %
Total Groupe	**24 651**	**25 287**	**3 562**	**3 846**	**14,5 %**	**15,2 %**

(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	
	2018	**2019**	**2018**	**2019**	**2018**	**2019**
Europe et Noram [b]	13 654	13 710	1 928	1 999	14,1 %	14,6 %
Reste du Monde	10 997	11 577	1 634	1 847	14,9 %	16,0 %
Total Groupe	**24 651**	**25 287**	**3 562**	**3 846**	**14,5 %**	**15,2 %**

(a) Chiffre d'affaires hors Groupe.
(b) Dont un chiffre d'affaires net de 2 190 millions d'euros réalisé en France en 2019 (2 127 millions d'euros en 2018).

Dix principaux pays en termes de chiffre d'affaires

Exercice clos le 31 décembre

(en pourcentage)	**2018**	**2019**
États-Unis	20 %	19 %
Chine	9 %	10 %
France	9 %	9 %
Russie	6 %	6 %
Indonésie	5 %	6 %
Royaume-Uni	5 %	5 %
Mexique	4 %	5 %
Espagne	4 %	4 %
Allemagne	3 %	3 %
Brésil	3 %	3 %

Actifs non-courants : immobilisations corporelles et incorporelles

	Au 1er janvier [a]	Au 31 décembre
(en millions d'euros)	**2019**	**2019**
Europe et Noram [b]	23 454	23 621
Reste du Monde	7 833	8 026
Total Groupe	**31 288**	**31 647**

(a) Voir Note 1.3 des Annexes aux comptes consolidés.
(b) Dont 2 396 millions d'euros en France au 31 décembre 2019 (2 317 millions d'euros au 1er janvier 2019).

Note 6.3. Autres éléments courants du résultat opérationnel

Changement dans la présentation des coûts relatifs aux avantages au personnel

Voir Note 1.7 des Annexes aux comptes consolidés.

Autres produits et charges

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros)	**2018**	**2019**
Taxes diverses [a]	(41)	(43)
Coûts de restructurations [b]	(23)	(25)
Plus-values de cession d'actifs corporels et incorporels	9	4
Autres [c]	60	11
Total	**5**	**(53)**

(a) Comprend notamment des taxes sur le chiffre d'affaires.
(b) Hors restructurations des Pôles EDP et Eaux dans certains pays dont les coûts sont présentés en Autres produits et charges opérationnels.
(c) Comprend des écarts de change, des dépréciations d'actifs corporels, 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. Lorsqu'elles 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 1er janvier [a]	Au 31 décembre
(en millions d'euros sauf pourcentage)	**2019**	**2019**
Marchandises	98	122
Matières et fournitures	802	874
Produits semi-finis et travaux en cours	168	184
Produits finis	846	902
Emballages commerciaux non récupérables	36	17
Provisions pour dépréciation	(161)	(167)
Montant net des stocks	1 789	1 933
Clients et des autres créances d'exploitation	2 809	3 019
Provisions pour dépréciation	(120)	(114)
Montant net des clients et comptes rattachés	2 689	2 906
État et collectivités	621	812
Instruments dérivés – actifs [b]	37	23
Autres	116	105
Total des autres actifs courants [a]	775	940
Total des éléments d'actifs courants	**5 253**	**5 778**
Fournisseurs et comptes rattachés	(3 672)	(3 959)
Remises de fin d'année à accorder aux clients	(1 199)	(1 230)
État et collectivités	(274)	(342)
Personnel et charges sociales	(895)	(917)
Instruments dérivés – passifs [b]	(59)	(80)
Autres	(315)	(251)
Total des autres passifs courants	(2 743)	(2 819)
Total des éléments passifs courants	**(6 415)**	**(6 779)**
Besoin en fond de roulement	**(1 162)**	**(1 000)**
En pourcentage du chiffre d'affaires consolidé	4,7 %	4,0 %

(a) Voir Note 1.3 des Annexes aux comptes consolidés.

(b) Juste valeur des instruments dérivés en couverture des risques de change opérationnel et de matières premières, la plupart étant mise 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 totalement dépréciées

	Exercice clos le 31 décembre	
(en pourcentage)	**2018**	**2019**
Part du chiffre d'affaires consolidé réalisé avec les premiers clients du Groupe		
Premier client du Groupe	5,7 %	5,9 %
Cinq premiers clients du Groupe	13,0 %	13,0 %
Dix premiers clients du Groupe	19,6 %	19,0 %
Part des créances clients et comptes rattachés en retard de paiement et non totalement dépréciés [a]	**4,7 %**	**6,4 %**

(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)	**2018**	**2019**
Total des créances clients et comptes rattachés décomptabilisés dans le cadre de programme d'affacturage sans recours [a]	61	23

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

Programmes d'affacturage inversé

Le Groupe a recours à des programmes d'affacturage inversé dans le cadre normal de ses affaires. Ces programmes sont mis en place dans un cadre strict, en particulier :

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

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

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

Juste valeur des créances et dettes envers les clients

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2018**	**2019**
Clients et comptes rattachés	2 809	3 019
Provisions pour dépréciation	(120)	(114)
Juste valeur des créances clients	**2 689**	**2 906**
Remises accordées aux clients [a]	(1 199)	(1 230)
Juste valeur des créances clients nette des remises accordées	**1 490**	**1 676**

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

Note 6.5. Actifs corporels, investissements industriels et contrats de location (droits d'utilisation)

Principes comptables

Immobilisations corporelles acquises

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

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.

Actifs faisant l'objet d'un contrat de location

IFRS 16, *Contrats de location* impose pour le preneur, 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. Un impôt différé est également constaté sur la base de la différence entre la valeur nette comptable du droit d'utilisation et de la dette locative.

La charge d'amortissement de l'actif droit d'utilisation est présentée dans les différentes rubriques du résultat consolidé et la charge d'intérêt relative à la dette locative en Coût de l'endettement financier brut.

Les flux de trésorerie relatifs aux paiements des loyers sont 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 de la dette locative.

Danone utilise un taux d'endettement marginal pour déterminer la dette locative à moins que le taux d'intérêt implicite du contrat de location soit facilement déterminable. Il est calculé par devise et par maturité, sur la base du taux de financement interne auquel est ajouté un spread de crédit des émissions obligataires de la Société Danone SA, en considérant un profil de remboursement linéaire.

La durée de location retenue est la durée non résiliable pendant laquelle Danone dispose du droit d'utilisation de l'actif sous-jacent à laquelle s'ajoutent, si leur exercice est jugé raisonnablement certain, les options de renouvellement ou de résiliation prévues aux contrats. L'actif droit d'utilisation est amorti sur la durée du contrat ou sur la durée d'utilité si l'exercice d'une option d'achat est jugé raisonnablement certain.

Danone utilise les mesures de simplification prévues par IFRS 16 et par conséquent :

- ne retraite pas les contrats de location portant sur des actifs sous-jacents de faible valeur et, dont la durée raisonnablement certaine est inférieure à 12 mois. La charge de location est comptabilisée en résultat conformément à l'exécution des contrats ;
- distingue les composantes locatives et non locatives d'un contrat et le comptabilise en conséquence ;
- lors de sa mise en œuvre au 1er janvier 2019 :
  - n'a pas appliqué la norme IFRS 16 aux contrats que le Groupe n'avait pas antérieurement identifié comme contenant une composante location en application d'IAS 17 et d'IFRIC 4 : la norme IFRS 16 ne s'applique pas en date de transition et s'appliquera, le cas échéant, lors du renouvellement du contrat s'il est déterminé que le contrat est ou contient un contrat de location ; les principes comptables en vigueur au 31 décembre 2018 pour ces contrats restent par conséquent applicables ;
  - s'est appuyé, le cas échéant, sur l'évaluation des contrats déficitaires existante au 31 décembre 2018 pour ajuster l'actif comptabilisé au titre du droit d'utilisation en date de première application.

Première application d'IFRS 16 *Contrats de location*

Voir Note 1.4 des Annexes aux comptes consolidés.

Par ailleurs, s'agissant des contrats de location financement, en 2018, les montants d'actifs relatifs sont reconnus en application d'IAS 17 et sont présentés au sein des immobilisations (pour 0,4 milliard d'euros en valeur nette comptable au 31 décembre 2018) ; en 2019, les montants de droits d'utilisation sont reconnus en application d'IFRS 16 et sont présentés sur les lignes relatives aux droits d'utilisation.

Valeur nette comptable et variation de la période

	2018				2019			
(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 [a]	**3 352**	**7 216**	**1 990**	**12 558**	**3 993**	**7 801**	**2 386**	**14 179**
Investissements [b]	108	139	762	1 009	96	228	602	926
Cessions [b]	(13)	(46)	(23)	(82)	(9)	(47)	(40)	(96)
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession [b]	–	–	–	–	(67)	–	–	(67)
Variations de périmètre [b]	–	–	–	–	(33)	(73)	(19)	(125)
Écarts de conversion [b]	(35)	(226)	(33)	(295)	41	12	24	77
Perte de valeur [b]	(11)	(79)	(111)	(201)	(52)	(168)	(58)	(277)
Autres [b] [c]	144	760	(384)	520	178	432	(603)	8
Effets des éléments ci-dessus sur les droits d'utilisation [d]	–	–	–	–	119	32	46	197
Au 31 décembre	**3 544**	**7 765**	**2 201**	**13 510**	**4 266**	**8 217**	**2 339**	**14 822**
Dont droits d'utilisation [d]					*792*	*272*	*270*	*1 334*
Amortissements et dépréciations								
Au 1er janvier [a]	**(1 276)**	**(4 323)**	**(954)**	**(6 553)**	**(1 405)**	**(4 918)**	**(1 013)**	**(7 337)**
Dotations aux amortissements et dépréciations [b]	(134)	(496)	(135)	(765)	(138)	(495)	(137)	(770)
Cessions	11	42	21	74	6	37	41	84
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession [b]	–	–	–	–	24	–	–	24
Variations de périmètre [b]	–	–	–	–	26	64	14	103
Écarts de conversion [b]	27	178	24	230	(9)	20	(4)	8
Perte de valeur [b]	7	50	98	154	12	89	48	149
Autres [b] [c]	(37)	(369)	(67)	(474)	(23)	(106)	116	(13)
Effets des éléments ci-dessus sur les droits d'utilisation [d]	–	–	–	–	(115)	(31)	(81)	(227)
Au 31 décembre	**(1 403)**	**(4 918)**	**(1 013)**	**(7 335)**	**(1 622)**	**(5 340)**	**(1 016)**	**(7 978)**
Dont droits d'utilisation [d]					*(129)*	*(65)*	*(68)*	*(262)*
Valeur nette								
Au 31 décembre	**2 141**	**2 846**	**1 187**	**6 175**	**2 644**	**2 877**	**1 323**	**6 844**
Dont droits d'utilisation [d]					*663*	*207*	*201*	*1 072*
Dont en cours			*805*	*805*			*738*	*738*

(a) Voir Note 1.3 des Annexes aux comptes consolidés.
(b) Hors droits d'utilisation.
(c) Correspond principalement aux effets de l'application d'IAS 29 à l'Argentine (voir Note 1.6 des Annexes aux comptes consolidés).
(d) Droits d'utilisation en application d'IFRS 16 Contrats de location.

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)	**2018**	**2019**
Flux de trésorerie relatifs	(941)	(951)
En pourcentage du chiffre d'affaires	*3,8 %*	*3,8 %*

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

Première application d'IFRS 16 *Contrats de location*

Voir Note 1.4 des Annexes aux comptes consolidés.

Engagements donnés en 2019

		Montant des flux financiers par période				
(en millions d'euros)	**Total**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024 et après**
Engagements d'achats de biens et services [a]	(4 149)	(2 417)	(1 047)	(402)	(171)	(112)
Engagements liés à des investissements industriels	(181)	(178)	(3)	–	–	–
Garanties et nantissements donnés	(17)	(17)	–	–	–	–
Autres	(182)	(53)	(21)	(11)	(14)	(83)
Total	**(4 528)**	**(2 665)**	**(1 070)**	**(412)**	**(186)**	**(195)**

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

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.

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 respectivement en Notes 13.3 et 13.1 des Annexes aux comptes consolidés.

Risque de change

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 devises. C'est notamment le cas pour le Pôle Nutrition Spécialisée et, dans une moindre mesure, pour le Pôle EDP hors activités des sociétés WhiteWave. De même, certaines matières premières sont facturées ou indexées en devise, en particulier dans les Pôles Eaux et EDP. 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

La politique de gestion du risque de change opérationnel est décrite en Note 13.3 des Annexes aux comptes consolidés au paragraphe *Gestion du risque de change opérationnel*.

Exposition

En application de cette politique, l'exposition résiduelle du Groupe après couverture n'est pas significative sur l'horizon couvert. Au 31 décembre 2019, les principales devises de couverture (en valeur) sont la livre sterling, le yuan chinois, le dollar australien, le peso mexicain et le dollar de Hong-Kong.

Risque sur matières premières

Identification du risque

Les besoins de Danone en matières premières concernent principalement :

- les matières nécessaires à la production de produits alimentaires et de boissons, notamment le lait, le sucre et les fruits (les matières premières alimentaires). Le lait constitue, en valeur, la principale matière première achetée, majoritairement sous la forme de lait liquide, pour lequel les filiales opérationnelles concluent généralement des contrats avec des producteurs locaux ou des coopératives. Son prix 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 ;
- 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 régionaux ou mondiaux pour 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, qui représentent une part limitée de ses achats.

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 levier de création de valeur et de différenciation face à la concurrence.

Toutefois, l'évolution du prix des principales matières premières peut influencer la structure des résultats de Danone.

Suivi et gestion du risque

Danone gère la volatilité de leur coût au travers d'initiatives opérationnelles comme l'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 produits), et à tirer parti de la mutualisation des achats, en gérant par exemple, de manière centralisée les achats autres que le lait des Pôles EDP et Nutrition Spécialisée.

Par ailleurs, Danone a mis en place une politique d'achat (Market Risk Management) décrite en Note 13.3 des Annexes aux comptes consolidés au paragraphe *Gestion du risque de volatilité du prix des matières premières*.

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 2019)

Exercice clos le 31 décembre

	2018	2019
(en millions d'euros)	**Produits (charges)**	**Produits (charges)**
Hausse de 5 %		
Lait liquide, poudre de lait et autres ingrédients laitiers	(114)	(111)
Matières plastiques dont PET	(74)	(74)
Baisse de 5 %		
Lait liquide, poudre de lait et autres ingrédients laitiers	114	111
Matières plastiques dont PET	74	74

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 2019

En 2019, les Autres produits et charges opérationnels de (609) millions d'euros correspondent principalement aux éléments suivants :

(en millions d'euros)	Notes	**Produits (charges) relatifs**
Effet de la cession de la société Earthbound Farm [a]	3	(154)
Coûts relatifs à la restructuration stratégique du Pôle EDP et du Pôle Eaux dans certains pays [b]		(159)
Charges liées à la transformation de l'organisation de Danone	7.2	(114)
Dépréciation de deux marques du Pôle EDP et d'une marque du Pôle Nutrition Spécialisée	10.3	(84)
Charges liées à l'intégration de WhiteWave		(46)

(a) Dont 119 millions d'euros de charge de dépréciation, en date de leur qualification en actifs détenus en vue de leur cession conformément à IFRS 5, diminuée des coûts de la cession.
(b) Amérique Latine, Afrique et Chine.

Autres produits et charges opérationnels de l'exercice 2018

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

(en millions d'euros)	**Produits (charges) relatifs**
Dépréciation d'actifs incorporels de Centrale Danone	(662)
Autres coûts relatifs au boycott de Centrale Danone [a]	(28)
Dépréciation d'actifs incorporels d'une UGT du Pôle EDP International	(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).

Note 7.2. Transformation de l'organisation de Danone

Danone a annoncé le 19 février 2019 le projet de transformation de son organisation selon les 3 axes suivants :

- intégration de ses activités nutritions infantile et médicale ;
- organisation de ses activités autour de 13 régions ;
- évolution de ses centres de services partagés.

Les effets sur les comptes consolidés de l'exercice 2019 concernent principalement l'intégration des activités nutrition infantile et nutrition médicale. (s'agissant des tests de perte de valeur, voir Note 10.3 des Annexes aux comptes consolidés). Les coûts relatifs comptabilisés sur la période concernent principalement des coûts liés au personnel.

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

	2018	2019
Nombre total de salariés	**105 783**	**102 449**
Par zone géographique		
Europe & Amérique du Nord	31 %	31 %
Amérique du Nord	7 %	6 %
Europe	24 %	25 %
Reste du Monde	69 %	69 %
Asie, Pacifique & Moyen-Orient	21 %	21 %
Chine	8 %	8 %
CEI	9 %	9 %
Afrique	8 %	8 %
Amérique-Latine	23 %	23 %
Total	**100 %**	**100 %**
Par Pôle		
EDP	42 %	41 %
Nutrition spécialisée	20 %	21 %
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)	2018	2019
Salaires et charges sociales [a]	(3 668)	(3 917)
Retraites – régimes à prestations définies [b]	(38)	(37)
Charges relatives aux actions sous conditions de performance	(24)	(28)

(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) répartis par destination dans les différentes lignes du compte de résultat consolidé ;
- 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)	**2018**	**2019**
Régimes de retraite à prestations définies	843	1 063
Autres avantages à long terme	25	28
Total	**868**	**1 091**

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

Valeur nette comptable des obligations brutes

Au 31 décembre

(en pourcentage)	2018	2019
Régimes de retraite des directeurs	*32 %*	*32 %*
Autres	*17 %*	*18 %*
France	49 %	50 %
Allemagne	12 %	11 %
Indonésie	8 %	9 %
Belgique	7 %	7 %
États-Unis	7 %	7 %
Irlande	6 %	6 %
Autres [a]	11 %	9 %
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 2019, ce régime bénéficiait à 88 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 : (i) pour une première catégorie de cadres dirigeants, à la totalité des droits de retraite qu'ils ont acquis au cours de leur vie professionnelle, et (ii) 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. Elle 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

	2018			2019		
(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	449	942	1 391	518	1 079	1 597
Juste valeur des actifs des régimes	(158)	(390)	(548)	(146)	(388)	(534)
Droits accumulés nets de la juste valeur des actifs des régimes	**291**	**552**	**843**	**372**	**691**	**1 063**
Effet du plafond de l'actif			–			–
Engagements provisionnés au bilan	**291**	**552**	**843**	**372**	**691**	**1 063**

Par ailleurs, le montant total des cotisations/prestations à verser en 2020 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 2019, 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)	**2018**	**2019**
Taux d'actualisation	2,2 %	1,2 %
Taux de rendement attendu des actifs	2,2 %	1,2 %
Taux de croissance des salaires	3,0 %	3,0 %
Âge de départ à la retraite	60-66	60-66

Analyse de sensibilité du taux d'actualisation

	Exercice clos le 31 décembre	
	Régime de retraite des directeurs	
	2018	**2019**
(en millions d'euros)	**Augmentation (diminution)**	**Augmentation (diminution)**
Hausse de 50 pb	(40)	(47)
Baisse de 50 pb	44	54

Variations de la valeur nette comptable des provisions

	2018				2019			
(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	**1 449**	**(551)**	**–**	**898**	**1 391**	**(548)**	**–**	**843**
Coût des services rendus	38	–		38	37	–		37
Effet de l'actualisation	35	–		35	39	–		39
Rendement estimé des actifs du régime	–	(10)		(10)	–	(12)		(12)
Autres éléments	(3)	–		(3)	(56)	30		(26)
Charge de l'exercice	71	(10)	–	61	20	17		38
Prestations versées aux bénéficiaires	(52)	29		(22)	(53)	32		(22)
Contributions aux actifs du régime	–	(21)		(21)	–	(12)		(12)
Changements d'hypothèses démographiques	5	–		5	9	–		9
Changements d'hypothèses économiques	(81)	–		(81)	219			219
Effets d'expérience	(5)	8		3	(5)	(19)		(23)
Écarts actuariels	(81)	8	–	(73)	224	(19)	–	205
Effet de la variation des taux de change	4	(3)		1	13	(5)		8
Autres mouvements	–	–		–	2	–		2
Au 31 décembre	**1 391**	**(548)**	**–**	**843**	**1 597**	**(534)**	**–**	**1 063**

La hausse de la provision entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2019 provient essentiellement de la baisse des taux d'actualisation du Régime Directeur et des autres régimes dans la plupart des pays.

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)	**2018**	**2019**
Juste valeur des actifs du régime	**(158)**	**(146)**
Principaux supports d'investissement des actifs du régime		
Obligations [a] [b]	90 %	90 %
Actions [b]	4 %	4 %
Immobiliers et autres actifs [b]	5 %	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

Politique du Groupe

Le Groupe octroie une rémunération long terme sous la forme d'actions de performance (Group performance shares) à environ 1 600 directeurs et cadres dirigeants ainsi qu'aux mandataires sociaux.

Principes généraux des Group performance shares

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 Danone. Les GPS sont également soumis à des conditions de présence de 4 ans.

Group performance shares actives

	Exercice clos le 31 décembre	
(en nombre de titres)	**2018**	**2019**
Au 1er janvier	**2 314 990**	**2 151 944**
Nombre maximal [a]	*2 347 311*	*2 212 646*
Actions attribuées sur l'exercice	624 039	551 159
Nombre maximal [a]	*655 488*	*578 923*
Actions caduques ou annulées sur l'exercice	(262 412)	(103 989)
Actions livrées sur l'exercice	(524 673)	(447 613)
Au 31 décembre	**2 151 944**	**2 151 501**
Nombre maximal [a]	*2 212 646*	*2 236 479*

(a) En cas d'atteinte maximale des conditions de présence et de performance.

Comptabilisation

Principes comptables

La juste valeur des GPS 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. Les conditions de performance étant 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. La charge correspondante est répartie par destination dans les différentes lignes du compte de résultat consolidé.

Par ailleurs, les GPS sont prises en compte dans le calcul du nombre d'actions dilué comme décrit en Note 14.4 des Annexes aux comptes consolidés.

Valorisation

	Exercice clos le 31 décembre	
(en euros par action sauf nombre d'actions)	**2018**	**2019**
Nombre d'actions attribuées	624 039	551 159
Juste valeur des attributions [a]	58,2	66,7
Moyenne de l'action DANONE	65,7	72,5

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

Charges liées aux GPS y compris taxes

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2018**	**2019**
Actions sous conditions de performance	(24)	(28)
Total des charges	**(24)**	**(28)**

Note 8.5. Plan d'Épargne Entreprise

Principes généraux et comptables

Danone réalise régulièrement des augmentations de capital réservées aux salariés de Danone en France adhérant à un Plan d'Épargne Entreprise. Par ailleurs, depuis 2019, Danone réalise également des augmentations de capital réservées aux salariés de sociétés étrangères, sur la base de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale (programme "Une Personne, Une Voix, Une Action"). 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 répartie par destination dans les différentes lignes du compte de résultat consolidé.

Augmentations de capital réservées aux salariés

En 2019, ces différentes augmentations de capital réservées aux salariés ont représenté un montant total de 54 622 803,90 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)	**2018**	**2019**
Résultat avant impôts	**2 393**	**2 867**
(Charge) produit d'impôts courants	(851)	(753)
(Charge) produit d'impôts différés	135	(40)
(Charge) produit d'impôts courants et différés	**(716)**	**(793)**
Taux effectif d'imposition	29,9 %	27,7 %
Montant (versé) reçu au cours de l'exercice	(556)	(774)

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 %.

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.

Taux effectif d'imposition

Le taux effectif d'imposition s'établit à 27,7 % en 2019, en baisse par rapport à 2018, qui intégrait des éléments non récurrents (dépréciations d'actifs de Centrale Danone (EDP, Maroc)).

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	**2018**	**2019**
Taux courant d'impôt en France		34,4 %	34,4 %
Différences entre les taux d'imposition étrangers et français [a]		(14,2)%	(11,9)%
Impôts sur dividendes et redevances		2,5 %	2,0 %
Différences permanentes		2,2 %	2,9 %
Reports déficitaires [b]	9.3	0,4 %	0,6 %
Changement de taux d'imposition et impôts sans base [c]		(0,1)%	3,2 %
Effet des plus et moins-values de cession et pertes de valeur d'actifs [d]	3.2, 7.1	6,3 %	(2,6)%
Autres différences		(1,5)%	(1,1)%
Taux effectif d'imposition		**29,9 %**	**27,7 %**

(a) Différents pays dont aucun, individuellement, ne génère une différence significative avec le taux d'imposition français.
(b) En 2019 et 2018, comprend les effets de la dépréciation d'actifs d'impôts différés de certains pays d'Amérique latine.
(c) En 2018, correspond principalement aux effets favorables du changement de taux aux Pays-Bas sur l'évaluation des impôts différés long terme.
(d) En 2019, correspond principalement à la cession d'Earthbound Farm. En 2018, correspond principalement aux dépréciations d'actifs de Centrale Danone.

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	2018	2019
Répartition par nature d'impôts différés			
Immobilisations incorporelles et corporelles		(1 624)	(1 710)
Déficits fiscaux reportables	9.3	289	306
Provisions pour retraites et autres avantages à long terme		198	257
Provisions pour participation et intéressement		15	13
Provisions pour restructurations		6	10
Autres		339	360
Impôts différés nets		**(777)**	**(765)**
Impôts différés actifs		761	790
Impôts différés passifs		(1 537)	(1 556)
Impôts différés nets		**(777)**	**(766)**

Variation de la période

(en millions d'euros)	Notes	2018	2019
Au 1er janvier		**(910)**	**(777)**
Variations enregistrées en capitaux propres		2	70
Variations enregistrées en résultat		138	(40)
Variations de périmètre	4.2, 5.3	2	1
Autres		(8)	(21)
Au 31 décembre		**(777)**	**(766)**

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 et 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)	**2018**	**2019**
Déficits fiscaux – part activée		
Déficits reportables activés [a] [b]	1 085	1 167
Économie d'impôt [c]	289	306
Déficits fiscaux – part non activée		
Reports déficitaires et crédits d'impôt non encore utilisés [a]	593	550
Économie potentielle d'impôt	169	148

(a) Montant en base.
(b) En 2019, 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 2019 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. Ils sont en général constatés 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

		2018				2019			
(en millions d'euros)	Notes	***Goodwill***	**Marques [a]**	**Autres immobilisations incorporelles**	**Total**	***Goodwill***	**Marques [a]**	**Autres immobilisations incorporelles**	**Total**
Valeur brute									
Au 1er janvier		**18 132**	**6 432**	**1 103**	**25 666**	**17 711**	**6 379**	**1 198**	**25 288**
Variations de périmètre [b]	3.1, 4.2, 5.3	48	(35)	–	13	50	(25)	(15)	10
Investissements		–	–	56	56	10	4	62	75
Cessions		–	–	(4)	(4)	–	–	(1)	(1)
Écarts de conversion		119	8	(29)	97	352	120	(6)	467
Perte de valeur	7.1, 10.3	(608)	(79)	(17)	(704)	(3)	(140)	(26)	(169)
Autres [c]	1.6	20	54	90	164	5	16	23	45
Au 31 décembre		**17 711**	**6 379**	**1 198**	**25 288**	**18 125**	**6 354**	**1 235**	**25 715**
Amortissements									
Au 1er janvier		**–**	**(20)**	**(701)**	**(722)**	**–**	**(20)**	**(822)**	**(843)**
Variations de périmètre [b]		–	–	–	–	–	–	12	12
Dotations		–	(2)	(96)	(98)	–	(3)	(98)	(101)
Cessions		–	–	16	16	–	–	1	–
Perte de valeur		–	–	–	–	–	–	8	8
Autres [c]		–	2	(41)	(39)	–	(2)	13	12
Au 31 décembre		**–**	**(20)**	**(822)**	**(843)**	**–**	**(25)**	**(887)**	**(912)**
Valeur nette									
Au 31 décembre		**17 711**	**6 359**	**376**	**24 445**	**18 125**	**6 329**	**348**	**24 803**

(a) Comprend les marques à durée de vie indéfinie et les autres marques (102 millions d'euros au 31 décembre 2019).
(b) En 2019, correspond principalement à l'allocation préliminaire du prix d'acquisition suite à la prise de contrôle de la société Michel et Augustin et à la cession de la société Earthbound Farm (voir Note 3 des Annexes aux comptes consolidés).
(c) En 2019 correspond principalement aux effets de l'application d'IAS 29 à l'Argentine (voir Note 1.6 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 redevances, 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 redevances 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 et EDP (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 2019

Intégration des activités nutrition infantile et nutrition spécialisée

Les tests de perte de valeur ont été réalisés sur la base des UGT historiques pour la clôture au 31 décembre 2019, la réorganisation des activités nutrition infantile et nutrition médicale étant encore en cours (voir Note 7.2 des Annexes aux comptes consolidés).

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 [g]		Taux d'actualisation après impôt [g]	
(en millions d'euros)	**2018**	**2019**	**2018**	**2019**	**2018**	**2019**
EDP						
Noram	8 618	8 634	1 à 2,5 %	1 à 2,5 %	6,5 %	6,5 %
Centrale Danone	224	229	2,0 %	2,0 %	8,2 %	8,0 %
Danone CIS [a]	282	314	3,0 %	3,0 %	7 à 13 %	7 à 13 %
Europe	2 601	2 612	0 à 2,5 %	0 à 2,5 %	7 à 9 %	7 à 10 %
Autres UGT [b]	233	292	0 à 3 %	0 à 3 %	7 à 14 %	7 à 19 %
Total EDP	**11 958**	**12 081**				
• Dont *goodwill*	8 586	8 811				
• Dont marques à durée de vie indéfinie [c]	3 371	3 269				
Eaux						
Danone Eaux France	428	428	1 %	1 %	6,5 %	6,5 %
Autres UGT [d]	262	277	0 à 3 %	0 à 3 %	7 à 14 %	7 à 19 %
Total Eaux	**690**	**704**				
• Dont *goodwill*	502	518				
• Dont marques à durée de vie indéfinie [e]	188	186				
Nutrition Spécialisée						
Nutrition Infantile Asie	2 511	2 674	2,5 %	2,5 %	7,4 %	7,1 %
Nutrition Infantile Reste du Monde	4 631	5 093	2,5 %	2,5 %	8,4 %	8,5 %
Nutrition Médicale	4 014	3 621	2,5 %	2,5 %	7,5 %	7,4 %
Autre UGT	178	181	2,5 %	2,5 %	6,7 %	6,6 %
Total Nutrition Spécialisée	**11 334**	**11 569**				
• Dont *goodwill*	8 623	8 796				
• Dont marques à durée de vie indéfinie [f]	2 711	2 772				
Total	**23 982**	**24 354**				
• Dont *goodwill*	17 711	18 125				
• Dont marques à durée de vie indéfinie	6 270	6 227				

(a) Comprend principalement la Russie et l'Ukraine.
(b) Plus de 10 UGT.
(c) Plusieurs marques dont les plus significatives sont *International Delight*, *Alpro* et *Silk*.
(d) Comprend notamment l'UGT Eaux Asie et d'autres UGT, aucune n'excédant 150 millions d'euros au 31 décembre 2019 comme au 31 décembre 2018.
(e) Plusieurs marques dont la plus significative est *Volvic*.
(f) Plusieurs marques dont les plus significatives sont *Nutricia* & *Milupa*.
(g) Pour l'exercice 2018, 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.

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

Au 31 décembre 2019, la valeur recouvrable dépasse la valeur comptable à hauteur des montants suivants :

(en milliards d'euros)	
Nutrition Infantile Asie	14,6
Nutrition Infantile Reste du Monde	4,3
Nutrition Médicale	5,0
EDP Noram	5,1

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	(0,7)	23,0 %
Nutrition Infantile Reste du Monde	(0,4)	6,5 %
Nutrition Médicale	(0,4)	10,4 %
EDP Noram	(0,5)	6,5 %
Marge opérationnelle courante – baisse de 100 pb [(b)]		
Nutrition Infantile Asie	(0,8)	18,8 %
Nutrition Infantile Reste du Monde	(0,5)	8,0 %
Nutrition Médicale	(0,4)	12,7 %
EDP Noram	(1,0)	5,2 %
Taux de croissance à long terme – baisse de 50 pb		
Nutrition Infantile Asie	(1,4)	
Nutrition Infantile Reste du Monde	(0,7)	
Nutrition Médicale	(0,7)	
EDP Noram	(1,1)	
Taux d'actualisation – hausse de 50 pb		
Nutrition Infantile Asie	(1,9)	
Nutrition Infantile Reste du Monde	(0,9)	
Nutrition Médicale	(1,0)	
EDP Noram	(1,4)	

(a) Baisse appliquée, chaque année, aux hypothèses de croissance du chiffre d'affaires, y compris l'année terminale, à partir des projections 2020.
(b) Baisse appliquée, chaque année, aux hypothèses de marge opérationnelle courante, y compris l'année terminale, à partir des projections 2020.

Goodwill des autres UGT

Au 31 décembre 2019, les UGT du Pôle Eaux et les UGT du Pôle EDP autres qu'EDP Noram représentent au total 16 % 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 du test de la valeur des *goodwill* de ces UGT, le Groupe n'a constaté aucune perte de valeur.

Au 31 décembre 2018, à l'issue du test de la valeur des *goodwill* de ces UGT, le Groupe avait enregistré une perte de valeur de 583 millions d'euros sur l'UGT Centrale Danone et de 25 millions d'euros sur une UGT du Pôle EDP.

Marques à durée de vie indéfinie

Les principales marques du Groupe sont les marques *Nutricia*, *International Delight*, *Silk* et *Alpro*. Au 31 décembre 2019, 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 8 % de la valeur nette comptable des marques à durée de vie indéfinie du Groupe au 31 décembre 2019.

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

Au 31 décembre 2019, le Groupe a procédé au test 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. Ces tests n'ont 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 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 redevances, (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 des tests 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 2020) ;
- baisse du taux de redevances 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 2019, à l'issue des tests de la valeur des autres marques à durée indéfinie, le Groupe a constaté une perte de valeur sur deux marques du Pôle EDP et une marque du Pôle Nutrition Spécialisée pour un montant total de 84 millions d'euros au regard des nouvelles hypothèses de leur plan stratégique.

Au 31 décembre 2018, à l'issue des tests de la valeur des autres marques à durée indéfinie, le Groupe avait constaté une perte de valeur de 79 millions d'euros de la marque Centrale Danone.

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.

Les variations de juste valeur des placements à court terme sont enregistrées directement dans la rubrique Produits de trésorerie et des placements à court terme 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 et/ou 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 1er janvier 2019 [a]	Financements obligataires émis	Financements obligataires remboursés	Flux net des autres financements	Effets des intérêts courus	Incidence des variations des taux de change et autres effets non-cash [d]	Passage à moins d'un an de la part non-courante	Changement de périmètre	Au 31 décembre 2019
Financements gérés au niveau de la Société									
Financements obligataires – Part non-courante	13 929	–	–			208	(2 050)	–	12 087
Financements obligataires – Part courante	1 848	–	(1 899)			51	2 050	–	2 050
Titres de créance à court terme [b]	716			786		(2)	–	1	1 502
Total	16 493	–	(1 899)	786	–	258	–	1	15 638
Dette locative									
Part non-courante	810			–		167	(212)	(14)	751
Part courante	239			(266)		31	212	(1)	215
Total	1 049	–	–	(266)	–	199	–	(15)	967
Autres financements [c]									
Part non-courante	44			1		–	(9)	–	37
Part courante	383			(168)	8	(2)	9	–	229
Total	427	–	–	(167)	8	(2)	–	–	266
Total	**17 968**	**–**	**(1 899)**	**354**	**8**	**454**	**–**	**(15)**	**16 871**

(a) Voir Note 1.3. des Annexes aux comptes consolidés.
(b) Aux 1er janvier et 31 décembre 2019, sont présentés en dettes financières courantes.
(c) Financements bancaires des filiales.
(d) Concernant la dette locative, correspond principalement aux nouveaux financements de la période.

Financements qualifiés de capitaux propres

Danone a émis en 2017 un financement hybride à durée indéterminée de 1,25 milliard d'euros. 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 de la sécurité financière du Groupe

Au 31 décembre

	2018		2019	
(en millions d'euros)	**Montant disponible**	**Encours**	**Montant disponible**	**Encours**
Financement bancaire [a]				
Crédit syndiqué [b]	2 000	–	2 000	–
Lignes de crédit confirmées [c]	1 037	–	1 045	–
Financement sur les marchés des capitaux[a]				
Financement obligataire EMTN [d]	NA	10 223	NA	9 630
Financement hybride	NA	1 250	NA	1 250
Financement obligataire sur le marché américain[d]	NA	5 553	NA	4 507
Titres négociables à court terme	NA	716	NA	1 502

(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 février 2025.
(c) Portefeuille de lignes bancaires de sécurité conclues auprès d'établissements de crédit de premier rang, avec des échéances comprises entre 2020 et 2023.
(d) Les emprunts obligataires émis par la Société font l'objet d'une publication sur le site internet de Danone.

Principales opérations de financement de l'exercice 2019

Exercice clos le 31 décembre

			2019
(en millions de devises)	**Devise**	**Nominal**	**Échéance**
Nouveaux financements			
Néant			
Remboursements			
Emprunt obligataire euro	EUR	150	2019
Emprunt obligataire euro	EUR	650	2019
Emprunt obligataire sur le marché américain	USD	1 200	2019

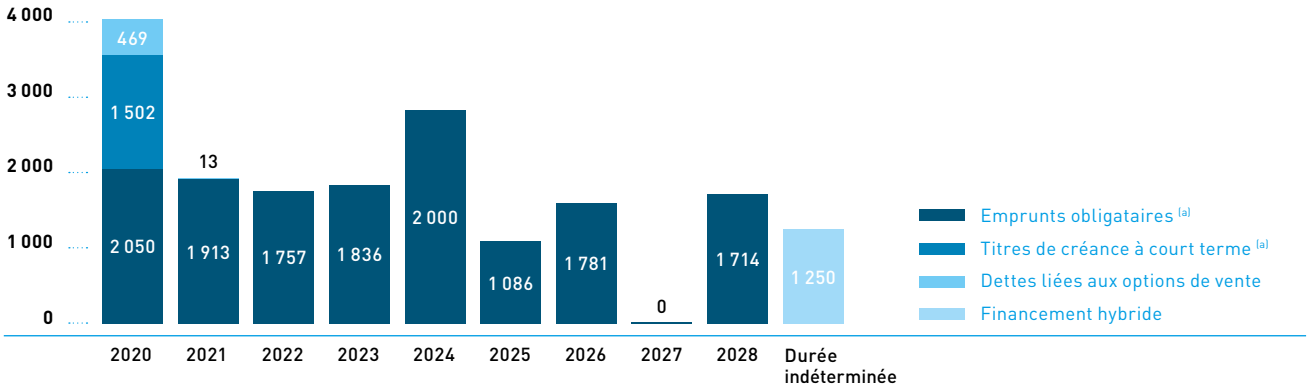
Principales opérations de financement de l'exercice 2018

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
Placement privé	EUR	1 350	2018
Placement privé	JPY	7 500	2018

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

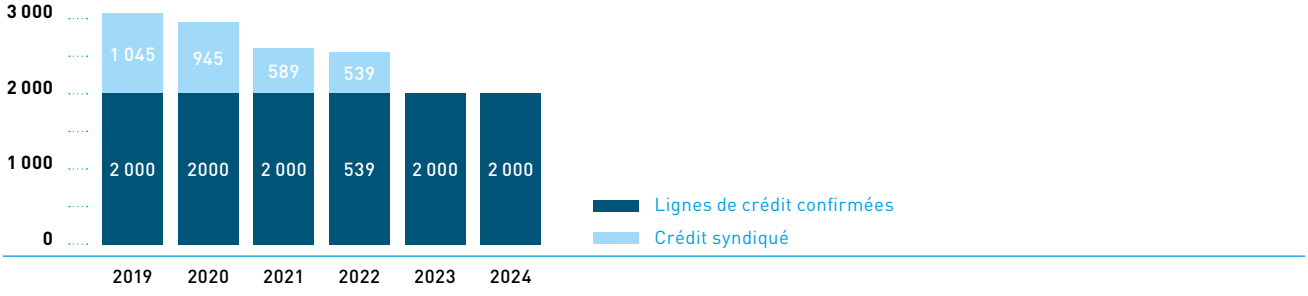
(en millions d'euros)	Flux de trésorerie 2020	Flux de trésorerie 2021	Flux de trésorerie 2022	Flux de trésorerie 2023	Flux de trésorerie 2024 et après
Flux d'intérêts sur les financements [a]	(235)	(210)	(164)	(138)	(270)
Flux sur instruments dérivés [a] [b] [c]	69	71	60	50	107

(a) Les intérêts à taux variable sont calculés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre 2019.
(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

	2018		2019	
	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]				
Notation	Baa1	BBB+	Baa1	BBB+
Perspective	Stable	Stable [c]	Stable	Stable [c]

(a) Notation du programme de Titres négociables à court terme de la Société.
(b) Notation des dettes à plus d'un an de la Société.
(c) Perspective attribuée le 20 février 2018.

Note 11.5. Placements à court terme

Valeur nette comptable

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	**2018**	**2019**
Fonds monétaires	3 644	2 749
Dépôts bancaires, titres de créances négociables et autres placements court terme	555	882
Total	**4 199**	**3 631**

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 1er janvier [a]	Au 31 décembre
(en millions d'euros)	**2019**	**2019**
Dettes financières non courantes	14 849	12 906
Dettes financières courantes	3 711	4 474
Placements à court terme	(4 199)	(3 631)
Disponibilités	(839)	(644)
Instruments dérivés – actifs – Non courants [b]	(81)	(271)
Instruments dérivés – actifs – Courants [b]	(27)	(16)
Dette nette	**13 414**	**12 819**

(a) Comprend 670 millions d'euros de dette locative en application d'IFRS 16, *Contrats de location*, voir Note 1.4 des Annexes aux comptes consolidés.
(b) En gestion de la dette nette uniquement.

Variation de la dette nette en 2019

La dette nette de Danone a baissé de 595 millions d'euros par rapport au 1er janvier 2019 et s'établit à 12 819 millions d'euros au 31 décembre 2019. Elle inclut 482 millions d'euros d'options de vente accordées aux minoritaires, soit une baisse de 26 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2018.

Variation de la dette nette en 2018

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

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 2019

Le coût de l'endettement financier net a baissé à (220) millions d'euros en 2019 contre (231) millions d'euros en 2018, suivant 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

Identification du risque

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.

Suivi et gestion du risque

Le Groupe a mis en place une politique de suivi et de gestion du risque de taux d'intérêt décrite en Note 13.3 des Annexes aux comptes consolidés au paragraphe relatif à la Gestion du coût de l'endettement net.

Exposition

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

Au 31 décembre 2019 comme au 31 décembre 2018, la dette nette consolidée est à taux fixe à 100 %.

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

En 2019 comme en 2018, 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. Cette 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.

Risque de change financier

Identification du risque

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.

Suivi et gestion du risque

La politique de gestion du risque de change financier est décrite en Note 13.3 des Annexes aux comptes consolidés au paragraphe *Gestion du risque de change financier et de conversion sur actifs nets*.

Exposition

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

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 dont la date de disponibilité est incertaine en application des réglementations de certains pays dans lesquels le Groupe opère.

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.

Note 12.2. Autres actifs financiers

Principaux changements de la période

En 2019 comme en 2018, le Groupe n'a procédé à aucune opération significative.

Valeur nette comptable

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	**2018**	**2019**
Autres titres non consolidés	105	131
Placements obligataires et monétaires [a]	99	111
FPS Danone Communities	13	13
Autres [b]	45	213
Autres immobilisations financières	157	337
Prêts à plus d'un an	16	14
Autres actifs financiers	**278**	**482**

(a) Placements obligataires et monétaires en couverture des provisions constituées au titre de certains risques. "dommage et prévoyance".
(b) Comprend principalement des dépôts dont la date de disponibilité est incertaine en application des réglementations de certains pays dans lesquels le Groupe opère.

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.

Risques financiers

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.

Matières premières

Le Groupe a mis en place une politique d'achats de matières premières (Market Risk Management). Le suivi de l'exposition et sa mise en oeuvre sont effectués au niveau de chaque catégorie de matières premières par les acheteurs centraux qui négocient des contrats d'achat à terme principalement auprès des fournisseurs. Ces contrats font l'objet d'un suivi lors de chaque clôture annuelle par le Market Risk Management Committee.

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 2019, l'exposition résiduelle du Groupe après couverture du risque de change sur ses opérations commerciales hautement probables est significativement réduite sur l'exercice 2020, les devises partiellement couvertes étant principalement le rouble russe, le réal brésilien, la livre turque et le peso uruguayen.

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 du coût 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.

Gestion du risque de volatilité du prix des matières premières

Le Groupe a mis en place une politique d'achats de matières premières (Market Risk Management) définissant les règles de sécurisation de l'approvisionnement physique et de fixation des prix auprès des fournisseurs et/ou sur des marchés financiers. Les acheteurs centraux négocient des contrats d'achat à terme principalement auprès des fournisseurs qui sont basés sur un indice sur les marchés financiers ou sur un *proxy*, étant précisé qu'il n'existe pas toujours d'instruments sur les marchés financiers permettant de couvrir parfaitement la volatilité des prix des principales matières premières de Danone.

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.

Portefeuille d'instruments dérivés

Montant notionnel et en juste valeur

Au 31 décembre

	2018			2019		
(en millions d'euros)	**Notionnel**	**Juste Valeur**	**Dont enregistré en capitaux propres**	**Notionnel**	**Juste Valeur**	**Dont enregistré en capitaux propres**
Change opérationnel	**(2 281)**	**(2)**	**(2)**	**(2 506)**	**(58)**	**(58)**
Cash flow hedge – options de change [a]	(331)	–	–	(314)	(6)	(6)
Cash flow hedge – contrats de change à terme [a]	(1 949)	(2)	(2)	(2 191)	(52)	(52)
Non qualifié	(1)	–	–	(1)	(1)	–
Gestion des manières premières	**149**	**(22)**	**(22)**	**207**	**(1)**	**(1)**
Gestion de la dette nette	**6 023**	**7**	**(37)**	**6 641**	**241**	**81**
Fair value hedge	2 591	38	–	2 576	148	–
Cash flow hedge	2 934	(49)	(39)	3 435	98	93
Net investment hedge	77	2	2	183	(13)	(13)
Non qualifié	420	16	–	446	8	–
Total	**3 891**	**(17)**	**(61)**	**4 342**	**181**	**22**

(a) En application d'IFRS 9, la valeur intrinsèque et la valeur temps des instruments de change opérationnel qualifiés de *cash flow hedge* sont comptabilisées en capitaux propres.

Informations complémentaires

Gestion du risque de change opérationnel

Montant notionnel net des instruments dérivés des principales devises couvertes

Au 31 décembre

	2018			2019		
(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]	(644)	(228)	(872)	(575)	(238)	(813)
CNY [c]	(327)	–	(327)	(384)	–	(384)
AUD [c]	(201)	(34)	(235)	(273)	(17)	(291)
MXN [c]	(187)	–	(187)	(188)	–	(188)
HKD [c]	(153)	(41)	(194)	(143)	(36)	(179)
RUB [c]	(110)	–	(110)	(118)	–	(118)
BRL [c]	(93)	–	(93)	(90)	–	(90)
USD [c]	85	(3)	81	20	(5)	14
Autres [c]	(321)	(24)	(345)	(441)	(17)	(457)
Total	**(1 949)**	**(331)**	**(2 281)**	**(2 192)**	**(314)**	**(2 506)**

(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

	2018		2019	
(en millions d'euros)	**Capitaux propres [c]**	**Produits (charges)**	**Capitaux propres [c]**	**Produits (charges)**
Hausse de 10 % de l'EUR [a]				
GBP [b]	72	–	61	–
CNY [b]	31	–	35	–
AUD [b]	20	–	26	–
MXN [b]	2	–	(12)	–
HKD [b]	24	–	36	–
RUB [b]	9	–	9	–
BRL [b]	2	–	3	–
USD [b]	19	–	12	–
Baisse de 10 % de l'EUR [a]				
GBP [b]	(77)	–	(65)	–
CNY [b]	(37)	–	(43)	–
AUD [b]	(23)	–	(30)	–
MXN [b]	(3)	–	(3)	–
HKD [b]	(29)	–	(41)	–
RUB [b]	(11)	–	(11)	–
BRL [b]	(2)	–	(3)	–
USD [b]	(22)	–	(14)	–

(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) En l'application d'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 2020.

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 2019, comme en 2018, 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 2019 comme en 2018, le montant ainsi recyclé correspond à la part des couvertures enregistrée en capitaux propres au 31 décembre de l'exercice précédent, ces couvertures ayant essentiellement une maturité inférieure à un an.

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

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

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

Gestion de la dette nette

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

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

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

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

En 2019 comme en 2018, 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 2019 comme en 2018, les montants correspondants ne sont pas significatifs.

Gestion du risque de volatilité du prix des matières premières

Au 31 décembre 2019, 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.

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

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

Exposition relative aux placements à court terme

Voir Note 11.4 des Annexes aux comptes consolidés.

Exposition relative aux instruments dérivés

Au 31 décembre

(en pourcentage du total de la juste valeur au 31 décembre) [a]	**2018**	**2019**
Notation de la contrepartie (rating Standard & Poor's)		
AAA, AA et A	89 %	86 %
BBB, BB et B	11 %	13 %
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 2019, comme au 31 décembre 2018, 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	**2018**	**2019**
Risque sur les actions de la Société			
Actions propres	14.2	1 632	2 055
Risque sur d'autres titres actions			
Titres mis en équivalence	5	2 104	2 055
Autres titres non consolidés	12.2	105	131

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 [c]
Au 31 décembre 2019						
Actifs financiers						
Autres titres non consolidés	22	89	–	131	131	1-3
Autres immobilisations financières et prêts à plus d'un an	124	–	227	351	351	1-3
Instruments dérivés – actifs [a]	175	112	–	287	287	2
Clients et comptes rattachés [b]	2 883	23	–	2 906	2 906	-
Autres actifs courants [b]	940	–	–	940	940	-
Prêts à moins d'un an	–	–	6	6	6	-
Fonds monétaires	2 749	–	–	2 749	2 749	1
Autres placements à court terme	–	–	882	882	882	2
Disponibilités	644	–	–	644	644	1
Valeur comptable	**7 537**	**224**	**1 115**	**8 895**	**8 895**	
Passifs financiers						
Financements	4 338	–	12 533	16 871	14 024	2
Instruments dérivés – passifs [a]	16	12	–	28	28	2
Fournisseurs et comptes rattachés [b]	–	–	3 959	3 959	3 959	-
Autres passifs courants [b]	–	80	2 739	2 819	2 819	-
Valeur comptable	**4 354**	**92**	**19 231**	**23 677**	**20 830**	

(a) Instruments dérivés en gestion de dette nette
(b) La valeur comptable est une bonne approximation de la juste valeur du fait du caractère court terme.
(c) Niveau d'évaluation utilisé pour l'évaluation à la juste valeur.

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

Niveau	Juste valeur de l'actif ou du passif concerné basée sur :
1	Prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques.
2	Données autres que les prix cotés visés au niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif, directement ou indirectement. Pour les Instruments dérivés, le Groupe utilise des techniques d'évaluation contenant des données observables sur le marché, notamment pour les *swaps* de taux d'intérêt, les achats et ventes à terme ou les options de change comme par exemple les cours de change *spot* et à terme ou la courbe de taux d'intérêt.
3	Données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché.

NOTE 14. ACTIONS DANONE. DIVIDENDE. RÉSULTAT PAR ACTION

Note 14.1. Principes comptables

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, pour une valeur correspondant à leur prix de revient.

Note 14.2. Opérations et mouvements sur l'action DANONE

Mouvements de l'exercice 2019 sur les actions propres en termes d'opérations et d'utilisation par type d'objectifs poursuivis par la Société

(en nombre de titres)	Situation au 31 décembre 2018	Mouvements de la période			Situation au 31 décembre 2019
		Rachats	Ventes/ Transferts	Livraison d'actions	
Opérations de croissance externe	**30 769 360**	–	–	–	**30 769 360**
Plans d'actionnariat salarié	**1 232 625**	–		(532 451)	**700 174**
Annulation d'actions	**–**	–	–	–	**–**
Actions détenues par la Société	**32 001 985**	**–**	**–**	**(532 451)**	**31 469 534**
Actions détenues par Danone Espagne	**5 780 005**	–	–	–	**5 780 005**
Actions détenues par le Groupe	**37 781 990**	**–**	**–**	**(532 451)**	**37 249 539**

Note 14.3. Actions DANONE en circulation

Exercice clos le 31 décembre

(en nombre de titres)	Notes	2018			2019		
		Composant le capital	Autodétention	En circulation	Composant le capital	Autodétention	En circulation
Au 1er janvier		670 710 400	(38 306 997)	632 403 403	685 055 200	(37 781 990)	647 273 210
Dividende en actions		13 475 904	–	13 475 904	–	–	–
Autres augmentations de capital	8.5	868 896	–	868 896	1 065 606	–	1 065 606
Variation des actions propres	14.2	–	525 007	525 007		532 451	532 451
Au 31 décembre		**685 055 200**	**(37 781 990)**	**647 273 210**	**686 120 806**	**(37 249 539)**	**648 871 267**

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 (ajustement du résultat utilisé pour le calcul du Résultat par action du coupon dû au titre de la période présenté net d'impôts, conformément aux normes IFRS) sur Nombre d'actions. 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	**2018**	**2019**
Résultat net – Part du Groupe		2 349	1 929
Coupon relatif au financement hybride net d'impôts		(14)	(14)
Résultat net – Part du Groupe ajusté		2 335	1 915
Nombre d'actions en circulation			
Au 1er janvier		632 403 403	647 273 210
Effets des mouvements de l'année	14.3	14 869 807	1 598 057
Au 31 décembre		647 273 210	648 871 267
Nombre d'actions moyen en circulation			
• Avant dilution		642 721 076	648 250 543
Effets de la dilution			
Actions sous conditions de performance		729 370	855 496
• Après dilution		643 450 446	649 106 039
Résultat net – Part du Groupe, par action			
• Avant dilution		3,63	2,95
• Après dilution		3,63	2,95

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 2019

L'Assemblée Générale, réunie le 25 avril 2019 à Paris, a approuvé le dividende proposé au titre de l'exercice 2018, soit 1,94 euro par action en numéraire.

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

Note 15.1. Principes comptables

Autres provisions

Les Autres provisions comprennent des provisions et des subventions d'investissements.

Une provision est comptabilisée lorsque le Groupe est soumis à une obligation actuelle, résultant d'un évènement passé, qu'il est probable que cela donnera lieu à une sortie de ressources pour éteindre l'obligation et que le montant de cette obligation peut être estimé de manière fiable. Danone présente également en Autres provisions la part "à moins d'un an" car non significative et ne fournit pas d'information sur les provisions comptabilisées s'il estime que leur fourniture est susceptible de lui causer un préjudice sérieux dans la résolution du sujet faisant l'objet de la provision.

Pour chaque obligation, le montant de la provision comptabilisé à la clôture de l'exercice reflète la meilleure estimation du management à cette date, de la sortie de ressources probable pour l'éteindre. En cas de paiement ou lorsque la sortie de ressources n'est plus probable, la provision fait l'objet d'une reprise (pour respectivement utilisation et non utilisation).

Autres passifs non-courants

Les Autres passifs non-courants correspondent aux passifs pour positions fiscales incertaines relatives aux impôts sur les bénéfices en application de l'interprétation IFRIC23. Ils sont comptabilisés en fonction du caractère probable de réalisation sans tenir compte de la probabilité de non-détection par les autorités fiscales, leur évaluation doit refléter la meilleure estimation de la valeur de réalisation. Elle doit être effectuée sur la base de la valeur la plus probable ou d'une moyenne pondérée des différents scenarii.

Note 15.2. Autres provisions et passifs non-courants

	Au 1er janvier [a]	Au 31 décembre
(en millions d'euros)	**2019**	**2019**
Autres provisions non-courantes	485	557
Autres passifs non-courants [b]	594	621
Total [c]	**1 079**	**1 178**

(a) Voir Note 1.3 des Annexes aux comptes consolidés.
(b) Concernent les positions fiscales incertaines relatives aux Impôts sur les bénéfices.
(c) La part à moins d'un an s'élève à 65 millions d'euros au 31 décembre 2019 (47 millions d'euros au 1er janvier 2019).

Note 15.3. Variation des Autres provisions

		Mouvements de la période						
(en millions d'euros)	**Au 1er janvier 2019**	**Changement de périmètre**	**Dotation**	**Reprise de provisions utilisées**	**Reprise de provisions non utilisées**	**Écarts de conversion**	**Autres**	**Au 31 décembre 2019**
Risques fiscaux, territoriaux [a]	111	–	22	(1)	(19)	–	–	113
Litiges sociaux, commerciaux et autres provisions	350	–	117	(44)	(36)	(5)	(1)	380
Provisions pour restructurations	25	–	54	(14)	(3)	–	1	64
Total	**485**	**–**	**193**	**(60)**	**(57)**	**(6)**	**1**	**557**

(a) Concernent les risques non relatifs aux Impôts sur les bénéfices qui sont présentés en Autres passifs non-courants.

La variation des Autres provisions en 2019 s'explique par les éléments suivants :

- 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.

Au 31 décembre 2019, les provisions pour risques fiscaux, territoriaux (non relatifs aux impôts sur les bénéfices) 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 des effets significatifs sur sa situation financière ou sa rentabilité.

Note 15.4. 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 sa situation financière ou sa rentabilité.

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 *management fees* et *royalties* payés au Groupe, des prestations essentiellement de logistique et des financements.

Comme en 2018, les montants relatifs à l'exercice 2019 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)	**2018**	**2019**
Rémunérations versées aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif [a]	12,2	10,8
Rémunérations des Administrateurs [b]	0,7	0,8
Total	**12,9**	11,6
Indemnités de fin de contrat de travail	–	–
Valeur comptable des actions sous conditions de performance attribuées sur l'exercice [c]	6,5	6,8

(a) Rémunérations fixes et variables annuelles et pluriannuelles (montant brut hors charges patronales), dont la part variable s'élève à 5,7 millions d'euros en 2019 (6,1 millions d'euros en 2018).

(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 relatif aux mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif au titre de leurs régimes de retraite

Le montant provisionné au titre du régime de retraite à prestations définies représentait l'engagement de Danone au 31 décembre 2019 conformément aux normes IFRS, soit un total de 26 millions d'euros pour les mandataires sociaux de Danone et les membres du Comité Exécutif.

S'agissant de Monsieur Emmanuel FABER, par courrier en date du 25 janvier 2019, avec effet au 24 avril 2019, il a mis fin à son contrat de travail et a renoncé à son indemnité de départ ainsi qu'à sa retraite à prestations définies. La cessation de son contrat de travail a également mis fin à l'accroissement de ses droits au régime de retraite supplémentaire des dirigeants à partir du 24 avril 2019. Les cotisations versées par Danone au titre de ce régime se sont élevées à 5 673 euros en 2019.

Prêts, garanties

En 2019, comme en 2018, aucun prêt ni garantie n'a été accordé ou constitué par la Société ou ses filiales en faveur des membres du Comité Exécutif.

NOTE 17. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

En février 2020, Danone et Harrogate Water Brands ont annoncé avoir conclu un accord en vue de l'acquisition d'une participation majoritaire par Danone dans Harrogate Water Brands, la société mère de la marque britannique d'eau Harrogate Spring Water et de la marque à but non lucratif Thirsty Planet. Avec un chiffre d'affaires d'environ 20 millions de livres sterling, Harrogate Spring Water est l'un des acteurs les plus dynamiques du secteur, avec des positions fortes sur les canaux de la restauration et de la vente hors domicile. La réalisation de l'opération est soumise aux approbations réglementaires.

Par ailleurs, l'épidémie de Covid-19 est susceptible d'impacter négativement l'activité des Pôles Eaux et Nutrition Spécialisée. A ce stade, cet évènement ne remet pas en cause l'évaluation des actifs dédiés aux activités en Chine au 31 décembre 2019.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres événements postérieurs à la clôture significatifs à la date d'arrêté des Comptes consolidés au titre de l'exercice 2019 (arrêtés par le Conseil d'Administration le 25 février 2020).

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

(en millions d'euros sauf pourcentage)	**PricewaterhouseCoopers**				**Ernst & Young Audit**			
	2018		**2019**		**2018**		**2019**	
Commissariat aux comptes : certification des comptes individuels et consolidés	4,4	79 %	4,6	68 %	5,2	86 %	5,2	77 %
Services autres que la certification des comptes	1,2	21 %	2,2	32 %	0,8	14 %	1,6	23 %
Total [a]	**5,6**	**100 %**	**6,7**	**100 %**	**6,1**	**100 %**	**6,8**	**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 2019, 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 2,6 millions d'euros (2,5 millions d'euros en 2018) dont 1,2 million d'euros pour PricewaterhouseCoopers Audit (1,1 million d'euros en 2018) et 1,4 million d'euros pour Ernst & Young Audit (1,4 million d'euros en 2018).

Les services autres que la certification des comptes de l'exercice 2019 réalisés par les Commissaires aux comptes de la société mère et des filiales françaises se sont élevés à 2,1 million d'euros (1,2 million d'euros en 2018) dont 0,7 million d'euros pour PricewaterhouseCoopers Audit (0,5 million d'euros en 2018) et 1,5 million d'euros pour Ernst & Young Audit (0,7 million d'euros en 2018) et incluent principalement des due diligences, et 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 1,6 million d'euros (0,8 million d'euros en 2018) dont 1,5 million d'euros pour PricewaterhouseCoopers Audit (0,7 million d'euros en 2018) et 0,2 million d'euros pour Ernst & Young Audit (0,1 million d'euros en 2018) comprennent principalement des travaux d'assistance dans le cadre de projets de refonte logistique, et des prestations fiscales de revue de documentation technique ou l'analyse technique de positions fiscales retenues par certaines filiales étrangères.

NOTE 19. EXEMPTION D'OBLIGATIONS STATUTAIRES DE CERTAINES FILIALES

Sociétés incluses dans les comptes consolidés de Danone SA de l'exercice clos le 31 décembre 2019 exerçant, pour ce même exercice, des options d'exemption, qui doivent être mentionnées dans les comptes consolidées de Danone SA conformément à la règlementation locale

Pays et exemption	**Sociétés *(company number)***
Allemagne Option d'exemption d'audit statutaire § 264 (3) du Code de commerce allemand	Nutricia GmbH, Milupa GmbH, Milupa Nutricia GmbH, Nutricia Grundstücksverwaltungs GmbH, Nutricia Deutschland GmbH, Danone Waters Deutschland GmbH
Royaume-Uni Option d'exemption d'audit statutaire section 394A / 479A du Companies Act 2006	Nutricia (Cow & Gate, Milupa) Holdings Limited (01917542), UK Holdings CAP (Commonwealth, Asia and Pacific) Limited (05616355), Danone Financing UK Limited (08808080), Danone Finance Company Limited (10426518), Scientific Hospital Supplies Holdings Limited (02502240), Complan Foods Limited (04418784)
Irlande Option d'exemption de publication des comptes statutaires section 357 (1) du Companies Act 2014	Nutricia Infant Nutrition Limited (384474), Danone Europe Limited (407825), Danone Limited (217235), Nutricia Ireland Limited (106997), Nutricia Medical Ireland Limited (552466)

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 vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Danone relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, 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 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 1.3, 1.4 et 1.5 de l'annexe des comptes consolidés exposant les incidences de la première application de la norme IFRS 16 relative aux contrats de location et de l'interprétation IFRIC 23 concernant l'incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat.

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. 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 que nous avons jugé 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

Au 31 décembre 2019, le montant des *goodwill* s'élève à 18 125 millions d'euros, les marques à 6 329 millions d'euros et les titres mis en équivalence à 2 055 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 redevances 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, de croissance à long terme et, s'agissant des marques, des taux de redevances.

Nous avons donc considéré comme un point clé de l'audit l'évaluation (i) des goodwill et des marques, notamment ceux de Centrale Danone qui avaient fait l'objet d'une dépréciation de 662 millions d'euros en 2018 comme indiqué dans les notes 7.1 et 10 de l'annexe aux comptes consolidés, et (ii) des titres mis en équivalence, et plus particulièrement des titres Yashili, qui ont fait l'objet d'une dépréciation complémentaire de 109 millions d'euros en 2019 comme indiqué dans la note 5.6 de l'annexe aux comptes consolidés.

NOTRE RÉPONSE

Goodwill et marques

Nous avons examiné les processus mis en place par la direction 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 et les marques ayant fait l'objet d'une dépréciation, nous avons examiné les méthodes et les principales 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 confrontées aux 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 mis en œuvre les procédures décrites précédemment pour les *goodwill* et les marques et avons examiné les principales hypothèses utilisées pour déterminer la valeur recouvrable, notamment en les confrontant à des évaluations externes. Nous avons également examiné les informations figurant en annexes.

Actifs et passifs d'impôts

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 passifs évalués sur la base des faits connus dans la juridiction concernée. Comme indiqué dans la note 1.3 de l'annexe des comptes consolidés, la première application d'IFRIC 23, Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat, s'est traduite par la comptabilisation de passifs d'impôts complémentaires pour un montant de 93 millions d'euros, en réduction des capitaux propres au 1er janvier 2019. Comme indiqué dans la note 15 de l'annexe des comptes consolidés, les passifs pour risques fiscaux, y compris territoriaux, s'élèvent à 734 millions d'euros au 31 décembre 2019. Au 31 décembre 2019, un montant de 306 millions d'euros est comptabilisé dans le bilan consolidé au titre des impôts différés actifs sur déficits fiscaux reportables comme présenté dans la note 9.3 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 passifs 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 (ii) des sorties de ressources probables au titre des litiges fiscaux.	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 passifs pour risques fiscaux, en particulier dans le cadre de la première application de l'interprétation IFRIC 23. Nous avons examiné les positions d'impôts différés pour les entités les plus significatives. Nos travaux ont notamment consisté à 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*.

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 données dans le rapport sur la gestion du groupe 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 sur la gestion du groupe, 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.

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 28 avril 2016 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit et du 21 mai 1992 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2019, le cabinet ERNST & YOUNG Audit était dans la quatrième année et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la vingt-huitième année de sa mission sans interruption. 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 2 mars 2020

Les Commissaires aux comptes

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

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	**2018**	**2019**
Chiffre d'affaires net		666	593
Autres produits		45	54
Total des produits d'exploitation	3	**711**	**647**
Frais de personnel	4	(287)	(295)
Autres charges d'exploitation	5	(486)	(515)
Total des charges d'exploitation		**(773)**	**(810)**
Résultat d'exploitation		**(62)**	**(163)**
Produits de participation		901	346
Intérêts sur prêts et créances et produits assimilés		254	234
Intérêts sur emprunts et charges assimilées		(293)	(287)
Autres charges et produits financiers		(1)	272
Résultat financier	**6**	**861**	**565**
Résultat courant avant impôt		**799**	**402**
Résultat exceptionnel	7	**(4)**	**(10)**
Impôts sur les bénéfices	8	104	79
Résultat de l'exercice		**899**	**471**

Bilan

Actif

Au 31 décembre

		2018			2019
(en millions d'euros)	Notes	**Montants nets**	**Montants bruts**	**Amortissements et provisions**	**Montants nets**
Immobilisations incorporelles		55	161	(96)	65
Immobilisations corporelles		15	38	(24)	14
Titres de participation		28 562	28 801	(111)	28 690
Autres immobilisations financières		4 982	4 943	–	4 943
Immobilisations financières	9	33 544	33 743	(111)	33 632
Actif immobilisé		**33 614**	**33 942**	**(231)**	**33 711**
Prêts et créances court terme	10	242	331	(1)	330
Valeurs mobilières de placement	11	59	38	–	38
Disponibilités		–	–	–	–
Actif circulant		**301**	**369**	**(1)**	**368**
Comptes de régularisation		360	261	–	261
Total de l'actif		**34 275**	**34 572**	**(232)**	**34 340**

Passif

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	Notes	**2018**	**2019**
Capital		171	172
Primes d'émission, de fusion, d'apport		5 602	5 659
Écarts de réévaluation		4	4
Réserves		3 790	3 790
Report à nouveau		3 217	2 850
Résultat de l'exercice		899	471
Provisions réglementées		1	21
Capitaux propres	12	**13 684**	**12 967**
Autres fonds propres	14	1 250	1 250
Provisions pour risques et charges	13	52	59
Emprunts obligataires	14	15 741	14 035
Autres dettes financières	14	717	1 503
Autres dettes	15	2 521	4 313
Comptes de régularisation		310	213
Total du passif		**34 275**	**34 340**

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 2019 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration de Danone le 25 février 2020 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 28 avril 2020. 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

GENERALITES : PRINCIPES ET FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE
Note 1. Principes comptables 120
Note 2. Faits marquants de l'exercice 122

ELEMENTS DU COMPTE DE RESULTAT
Note 3. Produits d'exploitation 122
Note 4. Frais de personnel et rémunérations des organes de direction et d'administration 122
Note 5. Autres charges d'exploitation 122
Note 6. Résultat financier 122
Note 7. Résultat exceptionnel 123
Note 8. Impôt sur les bénéfices 123

ÉLÉMENTS DE L'ACTIF
Note 9. Immobilisations financières 124
Note 10. Prêts et créances court terme 125
Note 11. Valeurs mobilières de placement 126

ÉLÉMENTS DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES
Note 12. Capitaux propres 126
Note 13. Provisions pour risques et charges 126
Note 14. Emprunts obligataires, Autres fonds propres et Autres dettes financières 127
Note 15. Autres dettes 129

AUTRES INFORMATIONS
Note 16. Dette nette 129
Note 17. Engagements postérieurs à l'emploi et engagements vis-à-vis des organes de direction et d'administration 130
Note 18. Engagements hors-bilan 131
Note 19. Effectifs 131
Note 20. Transactions avec les parties liées 132
Note 21. Récapitulatif des actions détenues en portefeuille 132
Note 22. Résultats et autres éléments caractéristiques de la Société relatifs aux cinq derniers exercices 133
Note 23. Événements postérieurs à la clôture 133

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes de la Société sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises et aux pratiques comptables généralement admises. Les règles générales d'établissements et de présentation des comptes annuels sont conformes au règlement ANC 2018-01. 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. Ils 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.

NOTE 2. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

La transmission universelle de patrimoine (TUP) de Danone Baby and Medical holding dans la Société a été réalisée le 1er novembre 2019, résultant dans la reconnaissance d'un produit de 267 millions d'euros en résultat financier et de 23 millions d'euros enregistré en capitaux propres. L'apport était principalement composé des titres de Danone Baby and Medical Nutrition BV, Blédina, Danone Nutricia Africa and Overseas, Danone Nutricia Russia Baby et Heldinvest BV (voir Note 9 des Comptes individuels de la société mère Danone).

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 593 millions d'euros en 2019 (666 millions d'euros en 2018).

Les Autres produits d'exploitation s'élèvent à 54 millions d'euros en 2019 (45 millions d'euros en 2018) et comprennent principalement une reprise de provision pour risques et charges relative aux couvertures de plans d'actions sous conditions de performance détenues par la Société, ainsi qu'un remboursement 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)	**2018**	**2019**
Rémunérations versées aux dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif [a]	9	11
Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'Administration non dirigeants [b]	1	1
Total	**10**	**12**

(a) Comptabilisées en Frais de personnel.
(b) Comptabilisés en Autres charges d'exploitation.

Voir également Note 17 des Comptes individuels de la société mère Danone.

NOTE 5. AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION

Les Autres charges d'exploitation comprennent principalement des charges d'honoraires de prestataires externes, de prestations de services et de loyers. Elles s'élèvent à 515 millions d'euros en 2019 (486 millions d'euros en 2018).

NOTE 6. RÉSULTAT FINANCIER

Le Résultat financier représente un produit de 565 millions d'euros en 2019 (861 millions d'euros en 2018).

Produits de participation

Les Produits de participation comprennent les dividendes reçus des participations de la Société. En 2019, ces dividendes s'élèvent à 346 millions d'euros (901 millions d'euros en 2018). En 2018, la Société avait 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 2019, les intérêts sur prêts et créances et produits assimilés comprennent les intérêts reçus des prêts et créances accordés à certaines filiales directes ou indirectes pour 155 millions d'euros (principalement aux États-Unis), les intérêts sur *cross-currency swap* pour 50 millions d'euros et les intérêts sur *swap* de taux pour 29 millions d'euros.

Intérêts sur emprunts et charges assimilées

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2018**	**2019**
Emprunts obligataires [a]	288	280
Compte-courant auprès de Danone Finance International [a]	9	13
Emprunt à court terme auprès de filiales indirectes [a]	0	0
Titres de créance à court terme [a]	(4)	(6)
Total	**293**	**287**

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

Autres charges et produits financiers

Les Autres charges et produits financiers représentent un produit de 272 millions d'euros (contre une charge de 1 million d'euros en 2018), principalement issu de la TUP de Danone Baby and Medical holding (Voir Note 2 des Comptes individuels de la société mère Danone).

NOTE 7. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le Résultat exceptionnel de l'exercice 2019 représente une charge de 10 millions d'euros. Il comprend principalement des reprises et dotations de provisions ainsi que des charges de restructuration. Le Résultat exceptionnel de l'exercice 2018, qui représentait une charge de 4 millions d'euros, comprenait principalement des reprises et dotations de provisions ainsi qu'une charge en lien avec l'opération Green Friday.

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 2019

Au 31 décembre 2019	
BLEDINA	HELDINVEST 9
COMPAGNIE GERVAIS DANONE	HELDINVEST 11
DAN INVESTMENTS	HELDINVEST 12
DANONE [a]	HOLDING INTERNATIONALE DE BOISSONS
DANONE CORPORATE FINANCE SERVICES	LES PRÉS RIENT BIO
DANONE DAIRY ASIA	NUTRICIA NUTRITION CLINIQUE SAS
DANONE FINANCE INTERNATIONAL	PRODUITS LAITIERS FRAIS ESPAGNE
DANONE MANIFESTO VENTURE EUROPE	PRODUITS LAITIERS FRAIS EST EUROPE
DANONE NUTRICIA AFRICA & OVERSEAS	PRODUITS LAITIERS FRAIS SUD EUROPE
DANONE PRODUITS FRAIS FRANCE	SOCIÉTÉ ANONYME DES EAUX MINÉRALES D'ÉVIAN
DANONE RESEARCH	SOCIÉTÉ DES EAUX DE VOLVIC
FERMINVEST	

(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 2019 provient principalement de cette économie.

Sur l'exercice 2019, le groupe intégré a réalisé un résultat fiscal bénéficiaire. Au 31 décembre 2019, le montant des pertes fiscales reportables accumulées au sein du groupe fiscal intégré en France s'élève à 974 millions d'euros (935 millions d'euros au 31 décembre 2018).

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 2019 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 2019.

Enfin, au 31 décembre 2019, 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 de provisions qui s'élèvent à 47 millions d'euros, soit une économie d'impôt potentielle de 16 millions d'euros sur la charge future d'impôt.

NOTE 9. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Valeur nette comptable et variation de la période

		Mouvements de la période			
(en millions d'euros)	**Au 31 décembre 2018**	**Augmentation [a]**	**Diminution [b]**	**Reclassement, conversion**	**Au 31 décembre 2019**
Montants bruts					
Titres de participation	28 644	13 772	(13 615)		28 801
Prêts et créances à long terme	3 396		(87)	49	3 359
Actions propres DANONE	1 578				1 578
Autres	7		(1)		6
Autres immobilisations financières	4 981	–	(88)	49	4 942
Total	**33 625**	**13 772**	**(13 703)**	**49**	**33 743**
Provisions [c]	(82)	(29)			(111)
Montants nets	**33 543**	**13 743**	**(13 703)**	**49**	**33 632**

(a) Impact de l'apport de la TUP de Danone Baby and Medical Holding. Voir Note 2 des Comptes individuels de la société mère Danone.

(b) Sortie des titres de Danone Baby and Medical Holding. Voir Note 2 des Comptes individuels de la société mère Danone.

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

Titres de participation

Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille au 31 décembre 2019

(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										
BLEDINA [d]	24	70	100 %	1 602 357	43	43	–	686	48	–
COMPAGNIE GERVAIS DANONE	10 125	(574)	100 %	401 790 775	9 755	9 755	–	–	404	–
DAN INVESTMENTS	82	(5)	100 %	4 100 000	82	76	–	–	1	–
DANONE CORPORATE FINANCE SERVICES	142	135	100 %	8 875 000	179	179	–	–	(8)	–
DANONE NUTRICIA AFRICA & OVERSEAS [d]	27	1	100 %	266 421 480	2	2	–	158	3	–
HOLDING INTERNATIONALE DE BOISSONS	324	817	100 %	161 768 722	1 116	1 116	–	–	15	–
Participations étrangères										
DANONE ASIA PTE LTD	1 454	11	88 %	2 288 111 264	1 263	1 263	–	–	209	179
DANONE BABY AND MEDICAL NUTRITION BV [d]	1 305	12 401	100 %	5 221 575 799	13 575	13 575	–	–	1 498	–
DANONE FINANCE NETHER-LANDS	8	1	100 %	800 000	94	26	–	–	–	–
DANONE SINGAPORE HOL-DINGS PTE LTD	166	5	61 %	173 987 816	118	118	–	–	25	14
FPS DANONE COMMUNITIES	–	11	64 %	14 392	8	8	–	–	–	–
HELDINVEST B.V [d]	–	–	100 %	18 000	–	–	–	–	-	–
NUTRICIA RUSSIA BABY [d]	9	25	70 %	4 445 000	153	124	–	163	3	–
Participations (10 à 50 % au moins du capital détenu par la Société)										
NV DANONE SA	186	1 224	23 %	21 988	400	400	–	283	21	115
DANONE FINANCE INTERNA-TIONAL	965	4 971	33 %	4 034 154	2 012	2 004	2 000	–	59	16
Total					**28 801**	**28 689**				

(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.
(d) Sociétés issues de la transmission universelle de patrimoine de Danone Baby and Medical holding.

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 227 millions d'euros au 31 décembre 2019, dont des créances d'impôts pour 72 millions d'euros (73 millions d'euros au 31 décembre 2018), des créances clients pour 50 millions d'euros (68 millions d'euros au 31 décembre 2018), d'instrument dérivés pour 103 millions d'euros et d'autres créances diverses pour 105 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 2018	Augmentation	Diminution (levée)	Réaffectation	Reclassement	Au 31 décembre 2019
Actions DANONE en couverture des plans d'actions sous conditions de performance [a]	46		(21)			25
Placement court terme	–					–
SICAV Danone Communities [b]	13					13
Total	**59**	**–**	**(21)**	**–**	**–**	**38**

(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

	Au 31 décembre 2018		Mouvements de la période				Au 31 décembre 2019
(en millions d'euros)	Avant répartition	Après répartition [b]	Résultat	Réduction de Capital	Augmentation de capital [c]	Autres mouvements [d]	Avant répartition
Capital social	171	171	–		–		172
En nombre d'actions [a]	*685 055 200*	*685 055 200*	–		*1 065 606*		*686 120 806*
Primes d'émission, de fusion, d'apport	5 602	5 602	–		54	3	5 659
Réserve légale	25	25	–				25
Autres réserves	3 769	3 769	–				3 769
Report à nouveau	3 217	2 850	–				2 850
Résultat de l'exercice	899	–	471				471
Provisions réglementées	1	1		–	–	20	21
Total	**13 684**	**12 419**	**471**	**–**	**54**	**23**	**12 967**

(a) Actions ordinaires d'une valeur nominale de 0,25 euro.
(b) Suite à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2019, le montant disponible pour l'affectation du résultat relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2018 a été affecté au dividende pour 1 329 millions d'euros et en report à nouveau pour le solde.
(c) Émissions réalisées le 16 mai, le 24 juillet et le 26 septembre 2019 pour 0,3 millions d'euros (54 millions d'euros de prime d'émission) dans le cadre d'augmentations de capital réservées aux salariés des sociétés françaises et de sociétés étrangères (programme "Une Personne, Une Voix, Une Action").
(d) Impact de la transmission universelle de patrimoine de Danone Baby and Medical holding.

NOTE 13. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Valeur nette comptable et variation de la période

		Mouvements de la période			
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Au 31 décembre 2019
Provisions au titre de plans d'actions sous conditions de performance	39	21	(19)		41
Autres provisions	13	8	(3)	(1)	18
Total	**52**	**29**	**(22)**	**(1)**	**59**

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)	**2018**	**2019**
Nominal	15 671	13 973
Intérêts courus	70	62
Total	**15 741**	**14 035**

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 2019

Exercice clos le 31 décembre

			2019
(en millions de devises)	**Devise**	**Nominal**	**Échéance**
Nouveaux financements			
Néant			
Remboursements			
Emprunt obligataire euro	EUR	150	2019
Emprunt obligataire euro	EUR	650	2019
Emprunt obligataire sur le marché américain	USD	1 200	2019

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 2018**	**Nouveaux emprunts**	**Remboursement**	**Variation des intérêts**	**Réévaluation**	**Au 31 décembre 2019**
Part à taux fixe						
Emprunts obligataires	14 971		(1 749)		201	13 423
Intérêts courus obligataires	70			(8)		62
Part à taux variable						
Emprunts obligataires	700		(150)			550
Intérêts courus obligataires	–					–
Total	**15 741**	**–**	**(1 899)**	**(8)**	**201**	**14 035**

Répartition en devises avec intérêts courus à la clôture

Au 31 décembre 2019

(en millions d'euros sauf Nominal en devises en millions de devises)	Nominal en devises	Valeur historique	Valeur comptable à la clôture
Emprunts en euros ou en devises couverts en euro			
Euro	9 262	9 262	9 262
Dollar US	5 150	4 620	4 587
Yen	24 500	186	186
Emprunts en devises non couverts en euros			
Néant			
Total		**14 068**	**14 035**

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

Au 31 décembre 2019

(en millions d'euros sauf Nominal en devises en millions de devises)	Nominal en devises	Valeur historique en euros
Euro – Dollar US	2 150	1 835
Euro – Yen	24 500	186
Total		**2 021**

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

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018	Mouvements de la période				Au 31 décembre 2019
		Nouveaux emprunts	Remboursement	Variation des intérêts	Réévaluation	
Part à taux fixe						
Emprunt souscrit auprès de Danone Finance International	–					–
Part à taux variable						
Titres de créance à court terme [(a)]	717	786				1 503
Emprunt à court terme souscrit auprès de filiales	–					–
Autres	–					–
Total	717	786	–	–	–	1 503

(a) Mouvements nets.

Échéances des Emprunts obligataires et des Autres dettes financières

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	2018	2019
Échéance à moins d'un an	2 635	3 615
Échéance entre 1 et 5 ans	9 427	7 492
Échéance au-delà de 5 ans	4 396	4 431
Total	**16 458**	**15 538**

NOTE 15. AUTRES DETTES

Composition des Autres dettes

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	**2018**	**2019**
Dettes de la Société vis-à-vis de certaines de ses filiales et participations	2 133	3 958
Dettes fournisseurs	27	32
Écart de conversion passif	–	–
Charges à payer	360	323
Total	**2 521**	**4 313**

Composition des Charges à payer

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	**2018**	**2019**
Prestations de services	167	158
Personnel	1	1
Charges sociales	135	154
Dettes fiscales	5	2
Dettes financières	53	9
Total	**360**	**323**

NOTE 16. DETTE NETTE

Composition de la dette nette

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	**2018**	**2019**
Emprunts obligataires	15 741	14 035
Autres dettes financières	717	1 503
Dettes de la Société vis-à-vis de certaines de ses filiales et participations [(a)]	2 133	3 958
Total Dette	**18 591**	**19 496**
Valeurs mobilières de placement	59	38
Disponibilités		–
Total Trésorerie	**59**	**38**
Total Dette Nette	**18 532**	**19 458**

(a) Part des dettes de la Société vis-à-vis de ses filiales et participations présentée dans la rubrique des Autres dettes.

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)	**2018**	**2019**
Compléments de retraites garanties [a]		
Engagements bruts	548	639
Engagements nets des actifs de couverture	356	458

(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)	**2018**	**2019**
Engagements bruts	449	518
Engagements nets des actifs de couverture	291	372

L'augmentation des engagements nets des actifs de couverture de 81 millions d'euros provient principalement de la baisse 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)	**2018**	**2019**
Taux d'actualisation	2,2 %	1,2 %
Taux de rendement attendu des actifs	2,2 %	1,2 %
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

S'agissant de Monsieur Emmanuel FABER, par courrier en date du 25 janvier 2019, avec effet au 24 avril 2019, il a mis fin à son contrat de travail et a renoncé à son indemnité de départ ainsi qu'à sa retraite à prestations définies (compléments de retraites garantis).

Engagements postérieurs à l'emploi relatifs aux mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2018**	**2019**
Compléments de retraites garanties [a]		
Engagements bruts	36	26

(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.

NOTE 18. ENGAGEMENTS HORS-BILAN

Principaux engagements donnés directement et indirectement par la Société

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	**2018**	**2019**
Options de vente dans des participations directes et indirectes de la Société auprès de tiers actionnaires [a]	508	482
Avantages postérieurs à l'emploi [b]	356	458
Loyers	56	114
Prestations de services	86	64
Instruments dérivés [c]	3 117	2 021
Cautions [d]	2 000	2 000
Garanties	16	16
Total	**6 139**	**5 155**

(a) Engagements donnés directement ou indirectement par la Société (voir détails ci-après paragraphe Options de vente des participations directes et indirectes de la Société).
(b) Engagements nets au titre des retraites garanties (voir Note 17 des Comptes individuels de la société mère Danone).
(c) 2 021 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 2019.

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.

Dans le cadre des exemptions d'établissement, de certification et/ou de publication des comptes sociaux de certaines de ses filiales, la Société a consenti des lettres de confort et garanties au titre des engagements pris par ces dernières.

NOTE 19. EFFECTIFS

Effectif moyen de la Société sur l'exercice

Exercice clos le 31 décembre

(en nombre, sauf pourcentage)		**2018**		**2019**
Cadres	730	82 %	768	84 %
Agents de maîtrise et techniciens	116	13 %	109	12 %
Employés	42	5 %	42	5 %
Total	**888**	**100 %**	**919**	**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 des Comptes individuels de la société mère Danone. 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 des Comptes individuels de la société mère Danone. Les conventions réglementées sont décrites au paragraphe 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)	**2018**	**2019**
Montants bruts	28 644	28 801
Provisions pour dépréciations	(82)	(111)
Valeur nette comptable	**28 562**	**28 690**

Actions propres DANONE

Au 31 décembre

	2018		**2019**	
(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]	1 232 625	46	700 174	25
Total	**32 001 985**	**1 624**	**31 469 534**	**1 603**

(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

	2015	2016	2017	2018	2019
Capital en fin d'exercice					
Capital social *(en euros)*	163 737 800	163 973 000	167 677 600	171 263 800	171 530 202
Nombre d'actions émises	654 951 200	655 892 000	670 710 400	685 055 200	686 120 806
Opérations et résultats de l'exercice *(en millions d'euros)*					
Chiffre d'affaires hors taxes	492	648	609	666	593
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	2 070	1 318	105	820	431
Impôt sur les bénéfices [a]	111	59	100	104	79
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	2 217	1 347	176	899	471
Montant des bénéfices distribués [b]	995	1 115	1 274	1 329	1 441
Résultats par action *(en euros par action)*					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	3,33	2,10	0,32	1,35	0,74
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	3,38	2,05	0,26	1,31	0,69
Dividende par action	1,60	1,70	1,90	1,94	2,10
Personnel					
Effectif moyen des salariés pendant l'exercice	798	844	869	888	919
Montant de la masse salariale (en millions d'euros)	180	160	207	193	200
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux [c] (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) *(en millions d'euros)*	77	90	115	94	95

(a) Produit (charge).
(b) Montant relatif à l'exercice 2019 estimé au 31 décembre 2019 sur la base du nombre d'actions détenues à cette date par la Société. Le dividende 2018 correspond au montant réellement versé au cours de l'exercice 2019.
(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 2019 (arrêtés par le Conseil d'Administration le 25 février 2020).

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 vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Danone relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, 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 2019 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 2019, les titres de participation s'élèvent à 28 690 millions d'euros avec un total bilan de 34 340 millions d'euros. Comme indiqué dans la note 1 de l'annexe ils font l'objet d'une dépréciation lorsque leur valeur d'inventaire est inférieure à leur valeur comptable. La valeur d'inventaire est déterminée par la direction sur la base de différents critères, dont la valeur de marché, la valeur d'utilité fondée sur les flux de trésorerie prévisionnels actualisés et les capitaux propres réévalués. L'estimation de la valeur d'inventaire de ces titres requiert l'exercice du jugement de la direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées, ainsi que pour la détermination de la valeur d'utilité, l'estimation de la performance future des entités concernées et des taux d'actualisation et de croissance à long terme. Compte tenu du caractère significatif des titres de participation au regard du bilan de la société et du jugement nécessaire à l'estimation de leur valeur d'inventaire, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation 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 en date 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 ou attribués 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 entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. 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 2019, le cabinet PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT était dans la vingt-huitième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la quatrième 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.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 2 mars 2020

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		**Ernst & Young Audit**	
Anik CHAUMARTIN	François JAUMAIN	Gilles COHEN	Pierre-Henri PAGNON

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

Au 31 décembre 2019

	Factures reçues 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	33					**575**
Montant total des factures concernées TTC	1,5	0,4	0,8	0,7	6,0	**7,9**
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	0,4 %	0,1 %	0,2 %	0,2 %	1,4 %	**1,9 %**
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice						
B. Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombres de factures exclues						629
Montant total des factures exclues						5,6
C. Délais de paiement de référence utilisés contractuels						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement			Délais contractuels de 60 jours date de facture, sauf si délais légaux			

Au 31 décembre 2019

	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	378					**1 406**
Montant total des factures concernées TTC	14,6	0,0	8,6	1,0	37,6	**47,3**
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice						
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice	2,5 %	0,0 %	1,5 %	0,2 %	6,3 %	**8,0 %**
B. Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombres de factures exclues						–
Montant total des factures exclues						–
C. Délais de paiement de référence utilisés contractuels						
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 141

Création de valeur durable : l'approche intégrée de Danone 141
Danone Way et B Corp™, deux démarches clés de Danone pour porter ses ambitions 141
Co-construire avec les parties prenantes 142
Innover pour une finance responsable et investir pour le climat 142
Identification des enjeux matériels et des risques 142
Plan de vigilance 144
Gouvernance des enjeux de développement durable 146
Fonds sponsorisés par Danone pour l'innovation sociale 147
Loyauté des pratiques : éthique et intégrité 148

5.2 PROPOSER DES PRODUITS SÛRS ET SAINS 150

Portefeuille de produits durable 150
Communication responsable 153
Commercialisation des substituts du lait maternel 154

5.3 PRÉSERVER LA PLANÈTE ET RENOUVELER SES RESSOURCES 155

Stratégie environnementale 155
Lutte contre le changement climatique 156
Transition vers l'agriculture régénératrice intégrant l'agriculture biologique 162
Économie circulaire 163
Gestion de l'eau 166

5.4 CONSTRUIRE LE FUTUR AVEC LES SALARIÉS DE DANONE 169

Approche de Danone pour l'emploi 169
Développement inclusif des talents 170
Relations sociales 174
Sûreté des salariés 177

5.5 PROMOUVOIR UNE CROISSANCE DURABLE ET INCLUSIVE AVEC LES FOURNISSEURS 178

Approvisionnements responsables en lait 178
Approvisionnements responsables hors lait 179

5.6 NOTE MÉTHODOLOGIQUE 182

Périmètres de consolidation et périmètres de couverture 182
Variations de périmètre à base comparable (périmètre constant) 183
Définition des Pôles 183
Collecte des données 183
Précisions méthodologiques 184

5.7 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION DU GROUPE 188

5

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 suivi opérationnel ;*
  - *les plans d'actions menés 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 2019 reposent principalement sur :
  - *Les indicateurs environnementaux ;*
  - *Les indicateurs sociaux ;*
  - *Les indicateurs de sécurité ;*
  - *Les indicateurs nutritionnels ;*
  - *Les indicateurs achats responsables et droits humains ;*
  - *Les résultats du programme Danone Way.*
- De plus amples informations sont disponibles dans :
  - *le paragraphe 2.6 Facteurs de risques dédié aux risques globaux auxquels Danone estime être exposé à la date de publication du présent Document d'Enregistrement Universel ;*
  - *le Rapport Annuel Intégré 2019 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.*

5.1 DANONE, UNE VISION INTÉGRÉE DE LA RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Sommaire

Création de valeur durable : l'approche intégrée de Danone 141

Danone Way et B Corp™, deux démarches clés de Danone pour porter ses ambitions 141
Danone Way, démarche d'amélioration continue 141
De Danone Way à la certification B Corp™ 141
Être certifié B Corp™ 141

Co-construire avec les parties prenantes 142

Innover pour une finance responsable et investir pour le climat 142
Crédit syndiqué et social bond 142
Investissements pour accélérer l'action des marques de Danone pour le climat 142

Identification des enjeux matériels et des risques 142
Analyse de matérialité 142
Risques identifiés au regard de la déclaration de performance extra-financière de Danone 142
Matrice de concordance de l'analyse de matérialité et de risques 143

Plan de vigilance 144

Gouvernance des enjeux de développement durable 146

Fonds sponsorisés par Danone pour l'innovation sociale 147
Danone Communities 147
Fonds Danone pour l'Écosystème 147
Fonds Carbone Livelihoods 147
Fonds Livelihoods pour l'Agriculture Familiale 147

Loyauté des pratiques : éthique et intégrité 148

CRÉATION DE VALEUR DURABLE : L'APPROCHE INTÉGRÉE DE DANONE

Par sa mission définie en 2006, Danone s'engage à "apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre" à travers ses marques et un portefeuille constitué principalement de produits adapté à une alimentation quotidienne.

En ligne avec son double projet économique et social et 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 (voir 2.2 *Axes stratégiques*).

Par ailleurs, en s'appuyant sur un héritage unique en matière d'innovation sociale, Danone donne l'opportunité à chacun de ses salariés de participer à la définition de sa feuille de route vers ses Objectifs 2030, tant au niveau local que global avec son programme "Une Personne, Une Voix, Une Action" (voir 5.4 *Développement inclusif des talents*).

DANONE WAY ET B CORP™, DEUX DÉMARCHES CLÉS DE DANONE POUR PORTER SES AMBITIONS

Danone Way, 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 au regard de ses engagements et priorités en matière de développement durable. Danone Way repose ainsi sur un référentiel de pratiques qui s'articule autour des Objectifs 2030 (voir le site internet de Danone pour plus d'informations).

Les résultats de l'auto-évaluation 2019 ont permis à Danone d'identifier les points forts et les enjeux de développement durable à l'échelle locale et de les intégrer au processus de définition des priorités stratégiques de ses entités.

De Danone Way à la certification B Corp™

En 2015, Danone s'est rapprochée 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), comité consultatif de B Lab®, afin de partager les enseignements tirés de la démarche Danone Way.

Focus – B Lab®, organisme de certification B Corp™

B Lab® est un organisme à but non lucratif qui promeut un modèle entrepreneurial engagé et responsable, il est en charge de la certification B Corp™. B Lab® incite les entreprises à être force de changement en intégrant au cœur de leur stratégie des enjeux sociaux et environnementaux, pour créer une prospérité partagée et durable. 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. Elle doit ensuite renouveler cette démarche tous les trois ans. Ce questionnaire évalue l'ensemble des pratiques des entreprises dans les domaines suivants : environnement, social, gouvernance, communautés (impact sur la communauté locale et sur ses fournisseurs) et clients.

Être certifié B Corp™

L'Entreprise a pour objectif d'être certifiée B Corp™ d'ici à 2030 et vise notamment à obtenir la certification de son Pôle Eaux d'ici à 2022 (voir le site internet de Danone pour plus d'informations).

Au 31 décembre 2019, 20 entités de Danone sont certifiées B Corp™, et plus d'un tiers de son chiffre d'affaires consolidé est couvert par la certification B Corp™.

CO-CONSTRUIRE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Danone travaille avec ses parties prenantes, au niveau mondial, régional ou local, pour co-construire des solutions et atteindre ses Objectifs 2030. L'importance de cette co-construction se reflète dans sa stratégie notamment au travers de l'Objectif 2030 dédié : "Fédérer autour de la révolution de l'alimentation".

En 2019, Danone a notamment été à l'initiative de deux coalitions internationales afin de promouvoir l'action collective pour un impact plus fort et un changement transformationnel :

- l'initiative Business For Inclusive Growth (B4IG), conduite par Danone avec l'OCDE, en faveur de la croissance inclusive, a conduit au lancement d'une coalition d'entreprises internationales à l'occasion du G7 de Biarritz en août 2019. Les membres de cette coalition (40 membres à fin 2019) s'engagent à lutter contre les inégalités et à promouvoir une croissance inclusive au travers d'un manifeste d'engagements (voir le site internet de Danone pour plus d'informations) ;
- la coalition One Planet Business for Biodiversity (OP2B) avec le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) a été lancée lors de l'Assemblée Générale des Nations Unies en septembre 2019 et a pour ambition de protéger et restaurer la biodiversité végétale et cultivée. Elle rassemble 20 entreprises à la fin 2019 (voir paragraphe 5.3 *Préserver la planète et renouveler ses ressources*).

Par ailleurs, à l'occasion des 100 ans de la création de son premier yaourt, Danone a ouvert sa collection de 1 800 souches à des fins de recherche. Ainsi, 193 souches de ferments lactiques et bifidobactéries, ainsi que 1 600 souches sont mises à la disposition des chercheurs du monde entier.

D'autres exemples d'initiatives sont disponibles dans le Rapport Annuel Intégré 2019 dans la section relative à la performance extra-financière en lien avec l'Objectif 2030 "Fédérer autour de la révolution de l'alimentation".

INNOVER POUR UNE FINANCE RESPONSABLE ET INVESTIR POUR LE CLIMAT

Crédit syndiqué et social bond

Depuis 2018, le crédit syndiqué de Danone intègre un mécanisme d'ajustement, à la hausse ou à la baisse, des marges de crédit, revu au moins une fois par an sur la base :

- de la note attribuée à Danone par deux agences de notation extra-financière, Vigeo-Eiris et Sustainalytics, et du ;
- pourcentage de son chiffre d'affaires consolidé couvert par la certification B Corp™.

Danone a également émis un social bond de 300 millions d'euros, dont l'apport lui permet de continuer à investir pour une création de valeur durable. Le produit de l'émission est alloué à des projets ayant un impact social positif pour ses parties prenantes. Le rapport d'allocation 2019 est publié dans le Rapport Annuel Intégré 2019.

Investissements pour accélérer l'action des marques de Danone pour le climat

Face à l'urgence climatique et conformément à son ambition de générer et partager une croissance durable, Danone prend, avec le soutien de son Conseil d'Administration, de nouvelles mesures permettant de mieux associer performance financière et engagements environnementaux, sociaux ou de gouvernance au premier lieu desquels l'empreinte carbone. Danone communique ainsi pour la première fois l'évolution du bénéfice par action (BNPA) courant ajusté du coût du carbone, qui tient compte d'une estimation de l'impact financier des émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, défini au paragraphe 5.3 *Préserver la planète et renouveler ses ressources*.

De plus, Danone accroît la vitesse et la portée de ses actions de transformation pour mettre la préservation du climat au cœur de son modèle de croissance. Cette ambition se traduit par un plan d'investissements accéléré d'environ 2 milliards d'euros cumulés sur la période 2020-2022, dans les marques, le climat et l'agriculture, les emballages (près de 900 millions d'euros) et la transformation digitale.

Dans son plan d'accélération de la transformation, Danone va investir d'ici à 2025 :

- 200 millions d'euros dans son fonds d'investissement et d'incubation, Danone Manifesto Ventures, pour soutenir des entreprises innovant dans le domaine de l'agroalimentaire ;
- 200 millions d'euros dans un fonds dédié à la recherche de la prochaine génération de formats et matériaux d'emballages.

IDENTIFICATION DES ENJEUX MATÉRIELS ET DES RISQUES

Analyse de matérialité

Pour déterminer ses priorités en matière de développement durable, Danone s'appuie sur son analyse de matérialité disponible dans son intégralité dans le Rapport Annuel Intégré 2019. Elle a mis en exergue 14 priorités matérielles pour la réussite des activités de Danone et pour les parties prenantes externes, listées dans le tableau ci-après.

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 les directions en charge du Développement Durable et de la Stratégie et des Risques. Les 13 principaux risques développement durable présentés ci-après sont détaillés dans l'ensemble du paragraphe 5 *Responsabilité sociale, sociétale et environnementale*.

Pour définir ses risques, Danone a mis en place la méthodologie suivante :

- **identification des risques avec un travail de recherche** sur les risques influant sur ses activités, sur sa chaîne de valeur et selon plusieurs horizons temporels (court, moyen et long termes) ;

- **évaluation avec ses experts** des principaux risques identifiés au regard de ses activités, de leur probabilité d'occurrence et de leurs potentiels impacts sur ses parties prenantes (salariés, actionnaires, partenaires commerciaux et communautés) et sur ses résultats ;
- **consolidation et identification des 13 principaux risques développement durable ;**
- **validation 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*).

Pour définir son approche en matière de développement durable, Danone s'appuie sur la complémentarité des processus d'analyse de risques et d'analyse de matérialité qui lui permet, d'une part l'identification des enjeux pour ses opérations et sur sa chaîne de valeur et, d'autre part l'identification des attentes de ses parties prenantes vis-à-vis de ses ambitions en matière de développement durable.

La matrice ci-après montre l'articulation entre les 14 priorités matérielles (axe horizontal) et les 13 thèmes prioritaires issus de son analyse de risques (axe vertical). En complément de ces 13 thèmes, Danone a également identifié la lutte contre le changement climatique comme un sujet transverse majeur aux thèmes environnementaux.

Matrice de concordance de l'analyse de matérialité et de risques

THÈMES PRIORITAIRES ISSUS DE L'ANALYSE DE RISQUES	PRIORITÉS MATÉRIELLES DE DANONE													
	Intégration du développement durable dans l'Entreprise	Leadership et gouvernance responsables	Sécurité et qualité des produits	Amélioration du portefeuille pour des produits plus sains	Alimentation et nutrition accessible et abordable	Transparence des étiquetages des produits	Écoconception du produit, emballage et économie circulaire	Marketing responsable et sensibilisation des consommateurs	Offre de produits diversifiée, adaptée aux besoins et habitudes alimentaires locaux	Approvisionnement responsable en matières premières	Achats responsables et gestion de la chaîne d'approvisionnement	Relations et politiques de prix équitables avec les agriculteurs et les fournisseurs	Modèles d'agriculture et d'utilisation des terres responsables et adaptés aux conditions locales	Contribution économique locale et croissance inclusive
CONFORMITÉ														
Loyauté des pratiques : éthique et intégrité	•	•								•	•			
SANTÉ ET NUTRITION														
Portefeuille de produits durable	•		•	•	•	•	•	•	•	•		•		•
Communication responsable	•					•		•						
Commercialisation de substituts du lait maternel	•							•						
ENVIRONNEMENT														
Lutte contre le changement climatique	•						•			•	•	•	•	
Agriculture régénératrice	•									•	•	•	•	•
Économie circulaire	•						•							•
Gestion de l'eau	•												•	•
SOCIAL														
Développement inclusif des talents	•	•												
Dialogue social	•	•												
Sûreté des salariés [a]	•													
ACHATS RESPONSABLES ET DROITS HUMAINS														
Pratiques commerciales et fixation des prix	•									•		•		•
Approvisionnements responsables	•					•				•	•	•		•
Droits humains	•									•	•	•		•

(a) Les enjeux de sécurité et de santé au travail sont liés au risque sûreté des salariés de Danone.

PLAN DE VIGILANCE

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 ses activités et celles de ses sous-traitants ou fournisseurs, élaboré après prise en compte des résultats du dialogue avec ses parties prenantes.

En ce qui concerne l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement, l'Entreprise travaille selon une approche d'amélioration continue et de façon adaptée à ses enjeux et à ses risques. Concernant les diligences décrites par la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, Danone les met en œuvre sur un périmètre circonscrit aux fournisseurs directs avec lesquels elle a une relation commerciale établie.

Cartographie des risques

	DROITS HUMAINS	ENVIRONNEMENT	SÉCURITÉ ET SANTÉ DES PERSONNES
Activités de Danone	**Analyse de matérialité en 2017, Analyse des principaux risques extra-financiers en 2018**		
	• Cartographie des risques prenant en compte la situation des travailleurs temporaires depuis 2018	• Programme GREEN : identification des principaux risques environnementaux des sites de production y compris les risques hydriques	• Standards de sécurité WISE[2] applicables aux différents métiers et activités de Danone
Activités des sous-traitants ou des fournisseurs	**Cartographie des risques en 2017 sur les 20 catégories d'achats les plus exposées**		
	Analyse des principaux risques extra-financiers en 2018		• *Fournisseurs directs : analyse de risques géographique et sectorielle sur les fournisseurs enregistrés sur la plateforme Sedex*
	• *Fournisseurs directs : analyse de risques géographique et sectorielle sur les fournisseurs enregistrés sur la plateforme Sedex*	• *Analyse des risques de déforestation dans le cadre de le Politique Empreinte Forêts*	• *Approche de Danone en matière d'approvisionnement en lait tenant compte historiquement des enjeux sociaux*
	• *Approche de Danone en matière d'approvisionnement en lait tenant compte historiquement des enjeux sociaux*	• *Évaluation des risques hydriques liés à la chaîne d'approvisionnement.*	
		• *Priorité aux enjeux de l'agriculture régénératrice pour l'approvisionnement en lait*	

La cartographie des risques sur les vingt catégories d'achats les plus exposées réalisée par l'Entreprise en 2017 a notamment permis d'identifier les catégories d'achats de biens ou services prioritaires en matière de droits humains que 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 majoritairement dans la partie amont de sa chaîne d'approvisionnement et incluent en particulier les risques potentiels caractéristiques des chaînes agricoles tels que les conditions de travail, la santé et la sécurité, le travail forcé et le travail des enfants.

Pour plus d'information, voir les paragraphes suivants :

- *Préserver la planète et renouveler ses ressources ;*
- *Focus – Respect et promotion des droits humains dans les activités de Danone ;*
- *Sécurité et Santé au travail (paragraphe Plans d'actions) ;*
- *Approvisionnements responsables en lait (paragraphe Plans d'actions et résultats) ;*
- *Approvisionnements responsables hors lait (paragraphe Cartographie des risques environnementaux et sociaux).*

Procédures d'évaluation régulière au regard de la cartographie des risques

	DROITS HUMAINS	ENVIRONNEMENT	SÉCURITÉ ET SANTÉ DES PERSONNES
Activités de Danone	• Lignes directrices et outil d'auto-évaluation des risques relatifs aux travailleurs temporaires dans les filiales • Auto-évaluation Danone Way incluant un volet droits humains	• Programme GREEN : audits des sites de production incluant des critères d'évaluation des risques hydriques	• Évaluation des risques au niveau des sites • Suivi de l'accidentologie • Audits WISE[2] menés au niveau des sites
Activités des sous-traitants ou des fournisseurs	**Fournisseurs directs hors lait cru : auto-évaluation *via* l'enregistrement sur la plateforme Sedex et réalisation d'audits SMETA pour les fournisseurs à risque dans le cadre du programme RESPECT**		
	• *Fournisseurs directs (hors lait cru) : plan d'audits sur deux ans pour les sites les plus à risques*	• *Outil Cool Farm Tool et l'outil Animal Welfare pour accompagner et évaluer les fournisseurs directs de lait cru*	• *Fournisseurs directs (hors lait cru) : évalués dans le cadre du plan d'audits sur deux ans pour les sites les plus à risques en matière de droits humains*
	• *Démarche de traçabilité sur cinq catégories agricoles prioritaires : huile de palme, fruits, cacao, sucre de canne et soja*		

En 2019, Danone a renforcé ses procédures d'évaluation relatives aux risques pour les droits humains dans ses opérations en développant des lignes directrices et un outil d'auto-évaluation des risques pour accompagner ses filiales dans la mise en œuvre de la politique interne Global Policy for External Workforce. Concernant ses fournisseurs directs, l'Entreprise a continué de mettre en œuvre le plan d'audit lancé en 2018 pour les sites identifiés comme les plus à risques notamment à la suite de l'analyse de risques géographique et sectorielle mentionnée ci-dessus. Enfin, les travaux menés en 2018 et 2019 pour l'identification de ses risques hydriques permettent aujourd'hui à Danone d'avoir une vision détaillée de l'empreinte hydrique de ses activités et de sa chaîne d'approvisionnement.

Pour plus d'information, voir les paragraphes suivants :

- *Préserver la planète et renouveler ses ressources ;*
- *Focus – Respect et promotion des droits humains dans les activités de Danone ;*
- *Sécurité et Santé au travail (paragraphe Plans d'actions) ;*
- *Approvisionnements responsables en lait (paragraphe Plans d'actions et résultats) ;*
- *Approvisionnements responsables hors lait (paragraphe Cartographie des risques environnementaux et sociaux et Traçabilité des matières premières agricoles).*

Actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves

	DROITS HUMAINS	ENVIRONNEMENT	SÉCURITÉ ET SANTÉ DES PERSONNES
Activités de Danone	**Code de Conduite des Affaires, Principes de Développement Durable pour les partenaires commerciaux applicables également aux salariés.**		
	• Accords signés entre Danone et l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation (UITA) • Politique interne Global Policy for External Workforce et les lignes directrices associées • Formation e-learning sur les droits humains et le travail forcé	• Actions mise en œuvre dans le cadre de la stratégie environnementale globale de Danone • Plans d'atténuation adaptés dans le cadre des divers outils et programmes déployés (GREEN, ISO14001, GEMI Local Water Tool, etc.)	• Plans d'atténuation adaptés dans le cadre du programme WISE[2] et des audits qui y sont associés
Activités des sous-traitants ou des fournisseurs	• *Code de Conduite des partenaires commerciaux, Principes de Développement Durable pour les partenaires commerciaux inclus notamment dans une clause contractuelle pour les fournisseurs* • *Certifications (UTZ, FSC, RSPO, RTRS, Proterra, etc) et mise en œuvre de plans d'actions adaptés suite aux audits SMETA* • *Dialogue avec les fournisseurs et interactions avec les partenaires dans le cadre de plateformes et coalitions (POIG, SASPO, RSPO, AIM Progress, etc) ou projets collaboratifs notamment sponsorisés par les fonds d'innovation sociale de Danone*		
	• *Contrats Cost Performance Model (CPM) avec les fournisseurs de lait*	• *Plans d'atténuation adaptés dans le cadre des outils Cool Farm Tool et Animal Welfare*	• *Programme WISE[2] et les audits qui y sont associés qui sont applicables aux travailleurs externes présents sur les sites de Danone*

En 2019, Danone a renforcé la sensibilisation et la formation de ses salariés et notamment de ses acheteurs. L'Entreprise a développé une formation e-learning sur les droits humains et le travail forcé qui sera progressivement déployée auprès des équipes Achats, Ressources Humaines et Secrétariat Général. Des séminaires en ligne et des ateliers ont également eu lieu avec les acheteurs et les fournisseurs locaux dans des pays considérés à risque (Chine, Inde, Indonésie, Mexique et Russie) afin de renforcer significativement l'engagement des acheteurs et de favoriser les échanges sur les spécificités locales.

Pour plus d'information, voir les paragraphes suivants :

- *Loyauté des pratiques : Éthique et Intégrité (paragraphe Politiques) ;*
- *Préserver la planète et renouveler ses ressources ;*
- *Relations Sociales (paragraphe Politiques) ;*
- *Focus – Respect et promotion des droits humains dans les activités de Danone ;*
- *Sécurité et Santé au travail (paragraphe Plans d'actions) ;*
- *Approvisionnements responsables en lait (paragraphe Plans d'actions et résultats) ;*
- *Approvisionnements responsables hors lait.*

Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements

	DROITS HUMAINS	ENVIRONNEMENT	SÉCURITÉ ET SANTÉ DES PERSONNES
Activités de Danone	Danone Ethics Line : système d'alerte professionnel qui inclut notamment les signalements relatifs à la discrimination, à la sécurité et à la santé des personnes, à la violation des droits humains et la violation environnementale.		
			• Procédures spécifiques de remontée des risques ou accidents graves
Activités des sous-traitants ou des fournisseurs	• *Danone Ethics Line est accessible aux tiers y compris aux fournisseurs*		

En 2019, Danone a reçu 355 alertes en lien avec diverses thématiques dont les ressources humaines, la corruption, la fraude. Aucun des cas n'a eu un impact significatif sur les comptes consolidés de Danone. Parmi ces alertes, 20 alertes ont été reçues, au niveau mondial, dans la catégorie "droits humains". Ces alertes reçues relevaient de sujets de gestion courante des ressources humaines : aucune ne constituait de violation caractérisée des droits humains. Toutes ont ensuite fait ou font actuellement l'objet d'une enquête interne approfondie.

Pour plus d'information, voir les paragraphes suivants :

- *Loyauté des pratiques : Éthique et Intégrité (paragraphe Mécanisme) ;*
- *Sécurité et Santé au travail (paragraphe Plans d'actions) ;*
- *Approvisionnements responsables hors lait (paragraphe Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements).*

Dispositif de suivi des mesures et d'évaluation de leur efficacité

	DROITS HUMAINS	ENVIRONNEMENT	SÉCURITÉ ET SANTÉ DES PERSONNES
Activité de Danone	• Suivi des résultats Danone Way notamment pour le volet dédié aux droits humains	• Suivi des indicateurs de performance environnementale • Suivi des plans d'actions des audits GREEN au niveau des Pôles et augmentation de la fréquence des audits en fonction des risques	• Pilotage de la performance sécurité et suivi de l'accidentologie • Mesure de l'efficacité du programme WISE² avec les audits associés
Activités des sous-traitants ou des fournisseurs	• *Suivi des indicateurs de performance du programme RESPECT* • *Progression du volume de lait couvert par les contrats CPM* • *Progression de la traçabilité des ingrédients prioritaires*	• *Suivi de la performance sur la base des outils Cool Farm Tool et Animal Welfare* • *Progression de la traçabilité des ingrédients prioritaires*	• *Suivi des indicateurs de performance du programme RESPECT*

En 2019, Danone a renforcé la traçabilité des ingrédients tels que l'huile de palme, le sucre de canne, le cacao et le soja.

Pour plus d'information, voir les paragraphes suivants :

- *Préserver la planète et renouveler ses ressources ;*
- *Focus – Respect et promotion des droits humains dans les activités de Danone ;*
- *Sécurité et Santé au travail (paragraphe Résultats) ;*
- *Approvisionnements responsables en lait (paragraphe Plans d'actions et résultats) ;*
- *Approvisionnements responsables hors lait (paragraphes Traçabilité des matières agricoles et Dispositif de suivi et d'évaluation d'efficacité des mesures mises en œuvre).*

GOUVERNANCE DES ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

La gouvernance de Danone sur les enjeux de développement durable repose principalement sur l'organisation et les instances suivantes :

Comité Mission et Engagement

Issu du Conseil d'Administration, ses missions et travaux en 2019 sont décrits au paragraphe 6.1 *Organes de gouvernance*.

Comité d'intégration et d'investissement One Planet. One Health

Ce Comité a pour mission d'assurer l'intégration et la cohérence des engagements sociaux, environnementaux et de nutrition de Danone, en lien avec ses Objectif 2030, au service de ses activités et particulièrement de ses marques. Il émet des recommandations auprès des organes de décisions des fonds d'innovation sociale. Il est constitué d'experts internes sur les enjeux environnementaux, sociaux et de nutrition, les Chief Growth Officer de chaque Pôle, ainsi que des représentants des fonctions Marketing, Stratégie et Achats. Il est présidé par le Directeur Général Produits Laitiers et d'Origine Végétale, membre du Comité Exécutif, et le Secrétaire Général. Il remplace le Comité Sustainability Integration.

Direction Sustainability Integration

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 Pôle. Cette Direction coordonne également un réseau mondial de responsables développement durable dans les filiales et anime le programme Danone Way.

FONDS SPONSORISÉS PAR DANONE POUR L'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, et (ii) au maximum 10 % dans le FPS Danone Communities.

Au 31 décembre 2019, l'encours total de la SICAV Danone Communities s'élève à 78,8 millions d'euros, dont 19 % sont détenus par Danone et 30,5 % par les salariés, par l'intermédiaire du Fonds Commun de Placement d'entreprise (FCPE) Danone Communities Solidaire. Au 31 décembre 2019, Danone détient par ailleurs 59 % 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.

12 entreprises sociales, réparties dans 15 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 2019, le montant total des investissements du FPS représente 12,8 millions d'euros (11,9 millions d'euros à la même date en 2018).

Fonds Danone pour l'Écosystème

Le Fonds Danone pour l'Écosystème a été créé en 2009 par Danone, avec une dotation initiale de 100 millions d'euros. Il a pour mission de renforcer et de développer des activités d'intérêt général dans l'écosystème de Danone. 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 soutient 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 2019 un montant total de 1,4 million d'euros (1,5 million d'euros en 2018), sont intégralement refacturés par Danone au fonds.

Au 31 décembre 2019, 36 projets initiés dans le monde entier sont actifs. La somme totale engagée par le fonds est de 77 millions d'euros (77 millions d'euros en 2018).

Fonds Carbone Livelihoods

Le fonds Carbone Livelihoods (LCF) est un fonds d'investissement à impact dans la restauration d'écosystèmes naturels et d'actifs carbone. Il est constitué sous la forme d'une SICAV-SIF (Société d'Investissement à Capital Variable fonds d'Investissement Spécialisé). Il 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 grâce à 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.

Fort des résultats générés par le fonds Carbone Livelihoods créé en 2011 par dix investisseurs privés, un deuxième compartiment a été créé en 2017 avec huit de ces investisseurs avec l'objectif d'accélérer l'action des investisseurs dans la lutte contre le changement climatique et la protection des populations les plus vulnérables.

Au 31 décembre 2019 l'ensemble des investisseurs s'est engagé à investir :

- dans le compartiment 1 du fonds LCF un montant total de 45 millions d'euros (dont 13,8 millions d'euros par Danone) et qui soutient à cette date neuf projets ;
- dans le compartiment 2 du fonds LCF un montant total de 55 millions d'euros (dont 25 millions d'euros, par Danone) et qui a validé cinq projets au 31 décembre 2019.

Fonds Livelihoods pour l'Agriculture Familiale

Le fonds Livelihoods pour l'Agriculture Familiale (L3F), 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. Il permet aux entreprises de sécuriser la qualité et la quantité de leur approvisionnement dans le temps, en donnant aux petits exploitants agricoles 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 2019, 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, six projets ont été approuvés par le Comité d'investissement du fonds, dans des projets concernant la noix de coco, la vanille, le riz et la protection de bassins versants.

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

Danone a mis en place des politiques et des procédures en matière de loyauté des pratiques. Elles s'appliquent à tous ses salariés, à ses filiales, aux sociétés contrôlées par l'Entreprise, et pour certaines à ses partenaires commerciaux.

Code de conduite des affaires	• Repose sur les principes issus des références suivantes : • Déclaration universelle des droits de l'Homme ; • Conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail ; • Principes directeurs de l'Organisation de la Coopération et de Développement Economiques (OCDE) à l'intention des multinationales ; • Pacte Mondial des Nations Unies (Global Compact) sur les droits de l'Homme, les normes du travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption. • Est traduit en 34 langues ; • Couvre de nombreux domaines relatifs à la loyauté des pratiques dont la lutte contre la corruption, les conflits d'intérêt, la confidentialité, la fraude et le blanchiment d'argent.
Politique d'intégrité	• Définit les règles et les responsabilités auxquelles doit se conformer chaque salarié de Danone en matière de corruption notamment concernant les cadeaux et les invitations, les parrainages et les dons, la fraude, le blanchiment d'argent, les conflits d'intérêts, l'examen des tiers et les préoccupations ; • Décrit également les attentes vis-à-vis de fonctions spécifiques telles que les membres du Comité Exécutif, les directeurs généraux, les directeurs des ressources humaines, les 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 l'engagement de Danone à pratiquer une concurrence loyale et fondée sur le mérite dans toutes ses activités commerciales, dans le respect de toutes les lois applicables en matière de concurrence.
Politique relative aux sanctions commerciales internationales	• Définit l'engagement de Danone à respecter les restrictions commerciales, financières et autres imposées par les gouvernements nationaux et les organismes internationaux à l'encontre de certains pays, entités et/ou individus sanctionnés.
Politique de confidentialité des données personnelles	• Reconnaît le droit fondamental des individus à la vie privée et leur droit à la protection des données personnelles ; • Définit l'engagement de Danone à traiter les données personnelles de manière équitable, licite et transparente. Il s'applique à toutes les entités de Danone dans le monde, y compris toutes les filiales et sociétés affiliées détenues majoritairement ou effectivement contrôlées par l'Entreprise, et tous leurs salariés ; • Établit les règles et les responsabilités que les salariés et les tiers, qui traitent des données personnelles au nom de Danone, doivent respecter lors de la gestion des données personnelles.
Directive de conformité HCS (Health Care Systems)	• Veille à ce que toutes les interactions avec les professionnels de santé soient menées de manière éthique, ouverte, transparente, responsable et soient conformes aux lois et règlementations applicables ; • Revêt une portée globale et s'applique, en plus de tous les salariés de Danone, aux partenaires contractuels tiers qui interagissent avec le système de santé.
Politique relative aux activités de plaidoyer de Danone	• Décrit les comportements que doivent adopter 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 sa part ; • Danone 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. Elle est, par exemple, inscrite 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). • Affirme les attentes de conformité de toute action de plaidoyer aux principes de conduite des affaires et à la politique d'intégrité présentés ci-avant ; • En 2019, Danone a mis à jour cette politique, elle est disponible sur son site internet.

Gouvernance

Au niveau mondial, le programme de conformité de Danone est approuvé et soutenu par son Président-Directeur Général ainsi que par son Comité Exécutif et est supervisé par le Conseil de Conformité et d'Ethique, lui-même présidé par le Chief Compliance Officer. Il est également examiné, au moins une fois par an, par le Comité d'Audit.

Au niveau local, Danone s'est organisée autour d'un réseau mondial de responsables locaux de la conformité (voir 2.7 *Contrôle interne et gestion des risques*).

Par ailleurs, la responsabilité de l'évaluation interne des cas de non-conformité présumés ou suspectés incombe au Comité de Danone Ethics Line, composé du Chief Compliance Officer, des directeurs de l'intégrité, de l'audit interne, de la conformité au niveau des ressources humaines et de la sûreté.

Danone a créé en 2018 une Commission Éthique de la Personne dont les responsabilités incluent la promotion du respect et de la dignité de chaque salarié et la prévention des problèmes liés au harcèlement, à la violence et à la discrimination au travail. Cette commission procède en particulier à l'examen des conclusions liées aux alertes ressources humaines de Danone Ethics Line deux fois par an (voir ci-après). Elle fait un compte rendu de ses travaux au Comité Mission et Engagement.

Plans d'actions

Danone évalue les risques relatifs de non-conformités notamment liés à la corruption. Ainsi, des vérifications internes mondiales sur ces principaux risques (les interactions avec les fonctionnaires, les cadeaux et les invitations, les parrainages, les subventions et les dons, les appels d'offres publics et la confidentialité des données personnelles) sont effectuées à la fois par les équipes d'audit interne et de conformité, selon les besoins.

Système d'alerte : Danone Ethics Line

Danone a développé un système d'alerte professionnelle où les salariés, les fournisseurs et d'autres tiers peuvent, en toute confidentialité et, si nécessaire, de manière anonyme, faire part de leurs préoccupations concernant toute violation du Code de conduite des affaires, tout comportement illégal, toute mauvaise pratique financière et toute activité présentant un risque pour l'environnement ou les droits humains. L'outil est accessible sur internet depuis tous les pays et par tous.

En réponse aux alertes, Danone applique une politique claire en matière de non-représailles à l'égard des lanceurs d'alerte si ceux-ci signalent une préoccupation réelle en ligne avec le Code de conduite des affaires (voir paragraphe 2.7 *Contrôle interne et gestion des risques*).

Information et formation des salariés

Danone a déployé une campagne de communication mondiale pour rappeler à ses salariés, dès leur embauche, l'importance du Code de conduite des affaires et l'obligation de le respecter.

Plus généralement, son objectif est de sensibiliser tous ses salariés aux politiques de pratiques responsables à travers des formations en présentiel animées au niveau local ou d'e-learning. Les métiers considérés comme les plus exposés étant formés en priorité. Cette approche permet une couverture complète de tous les salariés de Danone.

En ce qui concerne la confidentialité des données, Danone a organisé des formations pour l'ensemble de ses responsables conformité à travers le monde afin de les sensibiliser à l'importance de ce sujet. De même, des communications et des formations continues sur la protection des données ont été organisées au niveau local pour les salariés en Europe. En effet, Danone déploie un e-learning obligatoire relatif au règlement européen sur la protection des données personnelles pour sensibiliser continuellement ses salariés européens à l'importance de la protection des données personnelles.

Résultats

En 2019, Danone a reçu 355 alertes en lien avec diverses thématiques dont les ressources humaines, la corruption et la fraude. Aucun de ces cas n'a eu un impact significatif sur ses comptes consolidés.

Sur l'année 2019, 19 % des salariés de Danone ont suivi au moins une formation en matière de conformité, en présentiel ou à travers un module de e-learning. La population ciblée par ces formations sont les 65 % de salariés de Danone ayant accès à un ordinateur, d'autres collaborateurs ont néanmoins pu prendre part à ces formations cette année.

Focus – Lutte contre l'évasion fiscale

La Politique Fiscale de Danone affirme son objectif 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. Mise à jour annuellement, elle est disponible sur le site internet de Danone.

Danone a également déployé un code de conduite à usage interne pour prévenir tout risque d'évasion fiscale. Il définit des principes d'actions et les comportements à adopter face aux autorités locales. Les informations et processus relatifs à la fiscalité sont également sujets à des audits internes.

La fonction fiscalité de Danone est supervisée par le Vice-Président Fiscalité qui rend compte une fois par an au Comité d'Audit, des principaux événements de l'année et de la politique fiscale de l'Entreprise. Le Vice-Président Fiscalité s'appuie sur une équipe centrale dont l'une des missions est d'effectuer des revues de performance trimestrielles avec les principales géographies. Au niveau régional et local, un réseau de responsables fiscalité est en charge d'assurer l'application de la politique fiscale et la conformité des entités avec les réglementations en vigueur.

Enfin, Danone participe aux discussions sur la fiscalité avec ses parties prenantes externes. Ainsi, l'Entreprise soutient l'initiative BEPS (Base Erosion and Profit Sharing) de l'OCDE. En 2019, elle a signé un partenariat avec l'administration française dans le cadre de l'initiative Confiance Plus. Cette initiative encourage la transparence des échanges entre l'administration et les entreprises.

5.2 PROPOSER DES PRODUITS SÛRS ET SAINS

Sommaire

Portefeuille de produits durable **150**
Proposer des produits sains aux consommateurs 150
Assurer la sécurité des aliments 152
Communication responsable **153**
Commercialisation des substituts du lait maternel **154**

PORTEFEUILLE DE PRODUITS DURABLE

La sécurité des aliments et la valeur nutritionnelle des produits sont des facteurs inhérents aux choix des consommateurs. De plus, le consommateur averti porte une attention accrue à l'empreinte sociale et environnementale des produits qui lui sont proposés. Danone a pour responsabilité d'offrir à ses consommateurs des produits sûrs et s'engage à offrir des produits sains et durables.

Proposer des produits sains aux consommateurs

Définition

Par sa mission d'entreprise, Danone s'est engagée à "apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre" à travers ses marques. Ainsi, sa stratégie nutrition santé consiste à proposer un meilleur portefeuille de produits contribuant à une alimentation équilibrée. L'amélioration continue de la qualité nutritionnelle s'appuie notamment sur la reformulation et l'innovation de la gamme de ses produits. Elle repose également sur sa connaissance approfondie des habitudes alimentaires et des traditions culturelles locales ainsi que des enjeux de santé publique.

Gouvernance

La stratégie nutrition santé est mise en œuvre sous la responsabilité de la Direction Alimentation Science, rattachée à la Directrice Générale Croissance et Innovation, membre du Comité Exécutif. La gouvernance Nutrition Santé repose aussi sur :

- le Comité d'intégration et d'investissement One Planet. One Health (voir paragraphe 5.1 *Danone, une vision intégrée de la responsabilité d'entreprise*) ;
- le Product Compliance Board, un organe de décision pluriannuel qui intervient notamment sur des sujets en matière de nutrition santé ;
- le Danone Nutrition Steering Committee en charge de suivre l'avancement de ces sujets et de proposer des recommandations aux différentes instances de pilotage des Pôles et du siège.

Politiques, plans d'actions et résultats

Danone a intégré dans sa stratégie un Objectif à 2030 autour de la nutrition, "Améliorer la santé, partout, chaque jour", qui structure ses engagements selon trois piliers : de meilleurs produits et de meilleures alternatives favorisent une meilleure consommation. Ces piliers se déclinent en six engagements et en cibles nutritionnelles à fin 2020 que Danone a établie pour son portefeuille de produits.

Engagement n° 1 : améliorer en continu la qualité nutritionnelle des produits

OBJECTIF À FIN 2020	PLANS D'ACTIONS ET RÉSULTATS
100 % des produits de Danone auront atteint les cibles nutritionnelles en valeur absolue.	En 2019, 90 % des volumes de produits vendus appartiennent à des catégories saines contre 89 % en 2018 (voir Périmètre nutrition santé, Note méthodologique). Les autres catégories concernent essentiellement des boissons à faible teneur en sucre et des produits "plaisir" de consommation occasionnelle. En 2019, Danone a mis à jour ses cibles nutritionnelles afin d'y intégrer des critères pour son portefeuille de produits végétaux. En 2019, 72 % des entités ont mis en place un plan de reformulation actif visant à atteindre les cibles nutritionnelles 2020, défini collectivement avec les fonctions Recherche et Innovation, Marketing et Secrétariat Général (voir Périmètre Danone Way, Note méthodologique). L'indicateur de conformité aux cibles nutritionnelles est disponible dans le Rapport Annuel Intégré 2019.

Engagement n° 2 : concevoir des alternatives plus saines et pertinentes pour les consommateurs

OBJECTIF À FIN 2020	PLANS D'ACTIONS ET RÉSULTATS
Les marques phares de Danone proposeront des alternatives plus saines pour les consommateurs.	Depuis 2018, plusieurs offres de produits laitiers natures ont été lancées, par exemple *Oikos* au Canada, *YoPRO* en Espagne et *Le Bio* en France.

Engagement n° 3 : mieux connaître les pratiques alimentaires et les contextes locaux de santé publique

OBJECTIF À FIN 2020	PLANS D'ACTIONS ET RÉSULTATS
Dans les pays majeurs pour son activité, Danone 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 connaissance fine des contextes locaux sur tous les aspects de l'alimentation. En 2019, 56 pays (par rapport à 57 en 2018) ont été couverts par des études Nutriplanet (voir Périmètre nutrition santé, Note méthodologique).

Engagement n° 4 : relever des défis de santé publique partout où Danone peut, avec ses partenaires, avoir un impact significatif

OBJECTIF À FIN 2020	PLANS D'ACTIONS ET RÉSULTATS
Dans 15 pays majeurs pour son activité, Danone aura contribué à une cause de santé publique locale *via* un programme d'actions.	En 2019, 79 % des entités se sont engagées à agir en faveur d'une cause de santé publique (voir Périmètre Danone Way, Note méthodologique). En 2019, Danone compte 23 programmes d'éducation et d'information actifs contre 30 en 2018. Ces programmes promeuvent des régimes alimentaires et des modes de vie sains auprès de différentes populations telles que les enfants, les jeunes parents, les femmes enceintes ou les populations séniors. Depuis leur lancement, ils ont potentiellement touché plus de 12 millions de personnes en 2019 contre 35 millions en 2018 (voir Périmètre nutrition santé, Note méthodologique).

Engagement n° 5 : développer des pratiques de communication responsable, particulièrement vis-à-vis des enfants

OBJECTIF À FIN 2020	PLANS D'ACTIONS ET 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, son engagement sur les substituts du lait maternel.	Voir paragraphe 5.2 *Communication responsable*.

Engagement n° 6 : adapter les étiquetages nutritionnels pour inciter les consommateurs à des pratiques plus saines

OBJECTIF À FIN 2020	PLANS D'ACTIONS ET 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 et le déploie progressivement pour son portefeuille de produits du Pôle Produits Laitiers et d'Origine Végétale. En 2019, le Nutri-Score est adopté en Allemagne, en Autriche, en Belgique, en Espagne, en France, au Luxembourg, en Slovénie et en Suisse.

Opportunités

Danone travaille à anticiper les attentes et les goûts émergents des consommateurs et à les encourager dans leurs choix alimentaires quotidiens. Danone continue de diversifier son offre de produits d'origine végétale innovants pour répondre aux tendances de consommations croissantes telles que le flexitarisme. Elle propose également de nouvelles catégories de produits, riches en probiotiques, en nutriments et en protéines.

Focus – Nutrition accessible et abordable

Par sa mission "d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre", Danone estime qu'une nutrition accessible et abordable est essentielle à sa stratégie. En particulier avec ses Objectifs 2030, Danone s'est engagée à promouvoir une croissance inclusive pour les acteurs les plus vulnérables de sa chaîne de valeur en collaboration avec ses fonds d'innovation sociale.

L'Entreprise fournit aux populations précaires des produits sains et abordables suivant des modèles de distribution spécifiques, qui en facilitent l'accessibilité, en se basant notamment sur sa démarche Nutriplanet.

Danone s'appuie également sur l'amélioration de son portefeuille en fortifiant et/ou en rendant plus abordables certains produits. Par exemple, sa filiale argentine Produits Laitiers et d'Origine Végétale propose une gamme *Danonino* fortifiée en vitamines A et D, en calcium, en zinc et en fer.

Enfin, sa stratégie repose également sur des partenariats en faveur d'investissements novateurs. L'Entreprise y engage plusieurs de ses fonds, dont Danone Communities qui lutte contre la malnutrition et pour l'accès à l'eau potable, et le fonds Livelihoods pour l'agriculture familiale qui aide les petits exploitants agricoles à renforcer leur résilience et à développer une agriculture de subsistance qui leur assure une meilleure alimentation.

Assurer la sécurité des aliments

Définition

La priorité de Danone est de prévenir l'apparition de tout risque sanitaire lié 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

La qualité et la sécurité des aliments sont essentielles pour mener à bien la mission de Danone notamment au travers de l'Objectif 2030 "Redonner tout son plaisir à l'alimentation en innovant sans cesse".

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 des aliments les plus strictes ;
- être préférée : toujours mieux satisfaire les consommateurs et jouer un rôle significatif dans la révolution de l'alimentation ;
- être efficiente : développer des processus opérationnels robustes et efficaces, viser l'excellence en matière de production durable, tout en promouvant l'intelligence et l'expertise collectives ;
- être fière : faire des collaborateurs de Danone des ambassadeurs avertis de ses produits et de ses services.

Danone a également établi plusieurs politiques concernant les micronutriments, les organismes génétiquement modifiés ou encore les tests sur les animaux. Ces politiques sont détaillées sur le site internet de Danone.

Gouvernance

La stratégie est mise en œuvre sous la responsabilité de :

- la Direction Sécurité des Aliments qui est rattachée au Directeur Général Ressources Humaines et Secrétaire Général, membre du Comité Exécutif, assurant son indépendance vis-à-vis des équipes opérationnelles. Elle a pour mission de définir les engagements de l'Entreprise ainsi que les normes et méthodes applicables, et est en charge du système de gestion de la sécurité des aliments et de son amélioration continue ;
- les Directions Qualité et Sécurité des Aliments de chaque Pôle qui sont responsables de la mise en œuvre des politiques et des standards applicables à leurs entités. Chaque Directeur Général de filiale est responsable de la conformité des produits mis sur le marché avec les lois et la réglementation en vigueur dans son pays. Les filiales doivent appliquer la règle de sécurité des aliments la plus exigeante entre la réglementation locale et la politique de Danone.

Par ailleurs (i) le Comité qualité et sécurité des aliments définit la stratégie et pilote la feuille de route globale et (ii) le Product Compliance Board est chargé de suivre les risques identifiés et de s'assurer que l'Entreprise en a la maîtrise.

Plans d'actions

Renforcer la culture de la qualité et de la sécurité des aliments

Programme culture de la qualité : iCare

Danone a développé le programme iCare pour renforcer la culture de la qualité de ses salariés autour de quatre axes :

- engager tous ses salariés autour des sujets qualité ;
- promouvoir un engagement visible des dirigeants et du management ;
- garantir la cohérence et la compréhension des exigences et messages liés à la qualité ;
- favoriser l'implication et l'échange entre les salariés pour améliorer la performance.

En 2019, Danone a renforcé la dimension sécurité des aliments du programme.

Danone mène des évaluations pour mesurer la maturité de la culture de la qualité tous les deux ans. La dernière évaluation a eu lieu en 2018 et montrait une amélioration significative.

Sensibilisation et formation des salariés

Danone s'appuie sur de nombreuses initiatives et formations pour sensibiliser et former l'ensemble de ses salariés et ainsi renforcer la culture de la qualité et de la sécurité des aliments au sein de l'Entreprise. En 2019, elle a notamment enrichi son offre de formations avec des modules de e-learning accessibles à tous.

Identification des sujets émergents ou en évolution

Danone a développé le processus Horizon Scanning pour identifier les sujets relatifs à la sécurité des aliments, émergents ou en évolution, et évaluer l'impact potentiel sur ses activités et ses produits. Il couvre 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. Le processus tient également compte des sujets qui ne sont pas associés à des risques de sécurité des aliments avérés mais pouvant être perçus comme tels par la société civile.

Sur la base des risques identifiés au niveau de l'Entreprise, chaque Pôle évalue l'impact potentiel sur ses activités et catégories de produits et définit avec sa direction qualité les plans d'actions nécessaires à la prévention de ces risques.

Système interne de gestion de la sécurité des aliments

Danone s'est fixée comme objectif la certification, d'ici à fin 2020, de tous ses sites de production selon les standards FSSC 22000 (l'un des référentiels de certification reconnu par le Global Food Safety Initiative [GFSI]).

L'Entreprise a décidé d'aller au-delà de cette certification et a également développé un guide d'audit intégrant ses propres exigences. En complément, Danone exige de ses parties prenantes tierces qu'elles soient également certifiées selon un référentiel de sécurité des aliments reconnu par le GFSI.

Systèmes de gestion de la fraude alimentaire

Depuis 2017, Danone déploie sa directive interne de prévention des fraudes alimentaires sur ses sites de production sous la responsabilité d'une équipe centrale, transversale à tous les Pôles, et des équipes locales.

Des études de vulnérabilité ont été réalisées sur les sites pour identifier les risques et mettre en place des plans de prévention en s'appuyant sur un outil développé par le consortium Safe Secure Approaches Field Environments (SSAFE), dont Danone est membre.

Système de gestion de la sûreté des aliments

Depuis 2017, Danone met en oeuvre une directive et une grille d'audit relatives à la sûreté des aliments pour renforcer notamment les exigences liées à la protection physique des sites de production et de logistique. Pour ce faire, les directions Food Safety et Sûreté collaborent et accompagnent toutes les filiales pour définir et mettre en œuvre ces mesures de prévention et de protection.

Résultats

Danone a ainsi atteint un taux de certification de ses sites de 86 % (74 % en 2018).

En 2019, 175 audits de certification FSSC 22000 (159 en 2018) ont été réalisés par des organismes de certification indépendants. Au 31 décembre 2019, suite à ces audits, 167 sites de production sont certifiés et 8 sont en cours de certification (voir Périmètre Sécurité des aliments sites de production, Note méthodologique).

En parallèle, en 2019, 34 audits internes de sécurité des aliments (27 en 2018) ont été réalisés par l'équipe Global Food Safety Audit (voir Périmètre Sécurité des aliments sites de production, Note méthodologique).

Opportunités

Anticiper les risques de qualité et de sécurité des aliments constitue pour Danone l'opportunité d'améliorer et reformuler ses produits. Cela lui permet également de répondre proactivement aux questionnements des consommateurs et à leur besoin de transparence.

COMMUNICATION RESPONSABLE

Définition

Danone a pour objectif une communication et un marketing responsables envers tous. En particulier, Danone s'engage à ce que ses communications marketing soient intègres, décentes, vérifiées, et qu'elles soient basées sur des allégations solides et scientifiques.

Politiques

Dans la mesure où 90 % des volumes de produits vendus de Danone relèvent de catégories adaptées pour une alimentation quotidienne, la grande majorité des dépenses en marketing sont ainsi consacrées à des produits sains.

Danone a développé une directive interne, applicable à tous ses Pôles, visant à garantir la cohérence et le fondement scientifique des allégations santé et nutrition de ses communications.

En matière de publicité et de marketing, Danone s'est engagée 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.

Danone est membre de plusieurs *pledges* (chartes d'engagement) dont le *pledge* européen co-fondé par l'Entreprise en 2007 et des *pledges* locaux dans lesquels elle participe lorsqu'ils sont conformes à sa position sur la communication et le marketing responsables auprès des enfants (Danone Pledge). Ce Danone Pledge a été mis à jour par l'Entreprise en 2019 et est disponible sur son site internet. Dans la plupart des pays concernés, le respect de ce pledge est attesté par un organisme extérieur.

Danone est également signataire de la politique mondiale et membre de l'International Food and Beverage Alliance (IFBA) sur la communication et le marketing responsable auprès des enfants.

Gouvernance

Dans le cadre de la directive interne décrite ci-avant, le Directeur Général de chaque filiale est responsable des communications et de leur validation. Il nomme une personne qui assure qu'un processus dédié est en place et correctement appliqué pour valider les communications au niveau local.

Plans d'actions

Communication et marketing responsables auprès des enfants

Danone restreint son marketing et sa publicité à destination des enfants de moins de 12 ans afin qu'ils ne soient exposés qu'à des produits répondant :

- aux critères nutritionnels établis par les autorités publiques locales, ou définis par l'ensemble de l'industrie, et sur lesquels Danone s'est engagée régionalement ou localement ;
- aux critères nutritionnels communs définis par le pledge européen (EU Pledge) en absence de tels standards au niveau local.

Danone utilise ses marques pour promouvoir des habitudes d'hydratation saines et rendre l'eau plus attrayante pour les enfants et ne fait aucune communication marketing pour les Aquadrinks aux enfants de moins de 12 ans.

Pour ce faire, Danone s'est fixée les principes de marketing auprès des enfants suivants :

- aucun message pouvant prêter 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.

Cela se reflète notamment par les règles suivantes :

Personnages sous licence, célébrités, influenceurs et primes	• aucune utilisation de l'image de célébrités ou de personnages sous licence, de primes principalement attrayants pour les enfants de moins de 12 ans, à l'exception des produits conformes aux critères nutritionnels du Danone Pledge. Cette règle s'applique aux communications sur les emballages et aux points de vente.
Écoles et autres lieux	• pas de communication de produits à proximité et dans les écoles primaires ainsi que dans les écoles secondaires ; • communication à des fins pédagogiques et échantillonnage de produits uniquement dans les cas spécifiquement requis par l'administration de ces écoles ou en accord avec celles-ci, et uniquement pour les produits répondant aux critères nutritionnels du Danone Pledge ; • pas d'échantillonnage ou de communication de produits dans les garderies, les centres aérés et les services dédiés la famille et à l'enfant sauf pour les produits répondant aux critères nutritionnels et en accord avec l'administration de ces établissements.

Le Danone Pledge mis à jour en 2019 fera l'objet d'audits internes et externes réalisés par des tiers indépendants qualifiés pour attester de son application au niveau mondial. Danone rendra compte publiquement des résultats de ce contrôle sur une base annuelle.

Résultats

En 2019, le taux de conformité des publicités télévisées de Danone aux critères du pledge européen a été de 99,8 % sur les six pays audités (Allemagne, Espagne, France, Hongrie, Italie et Portugal).

Concernant les sites internet des filiales et les profils de marque sur les réseaux sociaux, 100 % des sites internet audités ainsi qu'un profil d'influenceur analysé ont été jugés conformes sur les huit pays audités : Allemagne, Espagne, France, Grèce, Italie, Pays-Bas, République Tchèque 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 souhaite responsabiliser ses consommateurs sur ces sujets en les informant davantage sur la qualité nutritionnelle de ses produits (voir paragraphe 5.2 *Portefeuille de produits durable*).

COMMERCIALISATION DES SUBSTITUTS DU LAIT MATERNEL

Définition

Danone commercialise des substituts du lait maternel 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 locaux et ses politiques en adoptant une communication et un marketing responsables.

Politiques

Danone soutient la recommandation internationale de santé publique de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) qui préconise l'allaitement maternel exclusif pendant les six premiers mois de la vie du nourrisson et la poursuite de l'allaitement jusqu'à 2 ans et plus, en complément d'une introduction sûre d'aliments complémentaires appropriés.

En 2016, Danone a également publié une déclaration de principe en matière de santé et de nutrition au cours des 1 000 premiers jours de la vie, du premier jour de la grossesse jusqu'à l'âge de 2 ans, reposant sur deux convictions :

- protéger et promouvoir l'allaitement maternel ;
- assurer aux mères, aux nourrissons et aux jeunes enfants la meilleure nutrition possible.

Par ailleurs, dans le cadre de sa Politique relative à la Commercialisation des Substituts du Lait Maternel (Politique BMS), l'Entreprise a déployé des règles strictes à l'échelle mondiale : 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. 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.

En 2019, Danone a élaboré un guide local pour les pays où chaque entité s'engage à respecter la Politique BMS et les réglementations locales.

Gouvernance

Les sujets relatifs aux substituts du lait maternel sont sous la responsabilité de la Direction de la Conformité du Pôle Nutrition Spécialisée rattachée à la Direction Juridique et Conformité au sein du Secrétariat Général, garantissant son indépendance vis-à-vis des équipes opérationnelles. Au niveau local, le Directeur de chaque pays est responsable de la mise en œuvre de la Politique BMS et du suivi des procédures dans sa zone géographique.

Plans d'actions

Danone mandate chaque année un tiers externe pour réaliser trois évaluations de marché sur les pratiques de marketing des substituts du lait maternel. Danone publie annuellement un rapport sur la gestion et la conformité vis-à-vis de sa Politique BMS, et qui comprend notamment :

- le résumé des audits et vérifications externes de l'exercice écoulé ; et
- des cas de non-conformité présumés et signalés.

Danone a également déployé une formation e-learning sur sa Politique BMS accessible à tous ses salariés et traduite dans 13 langues.

Résultats

En 2019, 4 786 salariés ont été formés sur la Politique de Danone relative à la Commercialisation des Substituts du Lait Maternel.

Danone a été classée dans le top 3 des entreprises de l'agro-alimentaire les plus performantes lors de l'édition 2018 de l'Access to Nutrition Index (ATNI) et au premier rang dans la section relative à la commercialisation des substituts du lait maternel. En parallèle, en 2019, Danone demeure dans l'indice FTSE4Good calculé par FTSE Russell.

5.3 PRÉSERVER LA PLANÈTE ET RENOUVELER SES RESSOURCES

Sommaire

Stratégie environnementale 155
Lutte contre le changement climatique 156
Transition vers l'agriculture régénératrice intégrant l'agriculture biologique 162
Économie circulaire 163
Emballages 163
Gestion des déchets 165
Lutte contre le gaspillage alimentaire 165
Gestion de l'eau 166

STRATÉGIE ENVIRONNEMENTALE

Danone a défini sa stratégie environnementale selon quatre piliers prioritaires :

- lutte contre le changement climatique ;
- transition vers l'agriculture régénératrice intégrant l'agriculture biologique ;
- économie circulaire ;
- gestion de l'eau.

Gouvernance

La stratégie environnementale de Danone est sous la responsabilité de la Directrice Générale Finances, Technologie & Data, Cycles et Achats, membre du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration.

La revue et la mise en œuvre de cette stratégie sont intégrées dans les principaux organes de gouvernance suivants :

- le Président-Directeur Général et la Directrice Générale Finances, Technologie & Data, Cycles et Achats qui revoient trimestriellement la mise en œuvre de la stratégie environnementale, de ses priorités et des enjeux clés ;
- le Comité Mission et Engagement du Conseil d'Administration (voir paragraphe 5.1 *Gouvernance des enjeux de développement durable*) ;
- le Comité Exécutif, qui supervise le processus annuel de planification stratégique établissant les feuilles de route et les plans d'actions opérationnels pour atteindre les engagements de l'Entreprise en lien avec la Direction de la Stratégie et des Risques ;
- le Comité des Risques, qui supervise la revue des risques au niveau de l'Entreprise et l'identification des risques émergents ;
- la Direction Nature & Water Cycle, rattachée à la Direction des Cycles et Achats qui met en œuvre la stratégie environnementale de Danone, pilote la performance, conçoit et soutient des programmes d'innovation environnementale avec un mécanisme de financement en partenariat avec les fonds d'innovation sociale. Elle s'appuie sur les directions développement durable de chaque Pôle et de chaque cycle stratégique (plastique, eau, lait). Elle est donc en relation étroite avec les équipes achats en charge des principales ressources (lait, sucre, fruits, emballages, etc.) ;
- dans les filiales, près de cent correspondants pilotent les programmes environnementaux de leur Pôle.

Focus – Programmes de formation et de sensibilisation

Danone sensibilise et forme ses salariés aux enjeux environnementaux notamment à travers sa plateforme interne "One Planet. One Health" qui permet aux salariés d'accéder à des formations sur ces sujets (voir paragraphe 5.4 *Développement inclusif des talents*).

En 2019, dans le cadre du déploiement d'un nouvel outil de suivi de la performance environnementale, l'ensemble des managers de la performance environnementale des filiales et les équipes des Pôles a participé à un séminaire de formation incluant une session renforcée sur la stratégie de Danone et ses enjeux environnementaux.

Ce nouvel outil, déployé dans l'ensemble des filiales, permet un suivi régulier de la performance environnementale à chaque niveau de décision de l'organisation.

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.

Danone certifie également ses sites de production significatifs selon la norme ISO 14001. C'est un prérequis pour obtenir le plus haut niveau de performance (niveau d'excellence) de l'évaluation GREEN (voir paragraphe ci-après).

Par ailleurs, Danone déploie également sur certains de ses sites de production la norme ISO 50001 relative à la performance énergétique.

Exercice clos le 31 décembre

	2018	2019
Certification ISO 14001 [a]		
Nombre de sites certifiés	86	85
Pourcentage des sites certifiés	46 %	46 %
Pourcentage de volumes couverts	68 %	67 %
Certification ISO 50001 [a]		
Nombre de sites certifiés	8	8
Pourcentage de sites certifiés	4 %	4 %
Pourcentage de volumes couverts	10 %	6 %

(a) Périmètre Environnement Sites de Production, voir Note méthodologique.

Programme d'audits GREEN

Danone déploie au niveau mondial son programme GREEN (Global Risk Evaluation for ENvironment), qui permet d'identifier et de suivre par des audits externes les principaux risques environnementaux de ses sites de production et la mise en œuvre du système de gestion de l'environnement.

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 certaines filiales) induits par ses activités et évaluer les nuisances sonores générées par ses sites de production industriels. Depuis 2018, le référentiel GREEN intègre l'évaluation des risques hydriques basée sur l'outil Water Risk Filter (WRF) développé par le WWF (voir paragraphe *Gestion de l'eau*).

Sur les sites non-conformes, des plans d'actions sont déployés afin de remédier aux non-conformités.

Exercice clos le 31 décembre

	2018	2019
Sites ayant fait l'objet d'un audit GREEN		
Nombre de sites	124	126
Pourcentage de sites	66 %	68 %
Pourcentage de production couvert par un audit GREEN	79 %	79 %
Conformité aux standards GREEN		
Nombre de sites conformes	104	109
Pourcentage de sites conformes	84 %	87 %
Pourcentage de production conformes	94 %	95 %

Dépenses et investissements environnementaux

En 2019, les investissements pour la protection de l'environnement se sont élevés à plus de 27 millions d'euros soit environ 2,9 % des investissements industriels consolidés (31 millions d'euros en 2018 soit environ 3,4 %). Ces investissements concernent essentiellement la réduction des consommations d'eau, d'énergie, des émissions carbone et l'amélioration de la qualité de l'eau.

Les dépenses de fonctionnement liées à l'environnement se sont élevées à 117 millions d'euros en 2019 (123 millions d'euros en 2018) : 36 millions d'euros pour la gestion des déchets, de l'eau, de l'air ; 55 millions d'euros pour les contributions payées pour la collecte et le recyclage des emballages ; 26 millions d'euros pour les autres dépenses.

En 2019, Danone a défini de nouvelles règles d'approbation des investissements qui requièrent que tous les investissements excédant 5 millions d'euros fassent l'objet d'une évaluation d'impact environnemental (eau, climat, etc) revue par le Directeur Nature de chaque Pôle, et soient approuvés par le Directeur Nature & Water Cycle.

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 2019 (tout comme au 31 décembre 2018).

LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Définition

Danone a évalué les conséquences du changement climatique et a identifié les risques à moyen terme suivants :

- disponibilité des ingrédients (lait, fruits, etc.) dans les géographies exposées aux sécheresses et intempéries ;
- évènements 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 ses activités et sur les relations des filiales avec les parties prenantes locales (voir paragraphe *Gestion de l'eau*) ;
- volatilité du prix des matériaux d'emballages de ses produits et impacts sur ses activités ;
- financement de la transition vers des pratiques agricoles plus durables (voir paragraphe *Agriculture régénératrice intégrant l'agriculture biologique*).

Politiques et plans d'actions

Dans le cadre de sa politique Climat, Danone s'est engagée dès 2015 à atteindre la neutralité carbone sur l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici 2050. Cet objectif couvre l'ensemble de sa chaîne de valeur : scopes 1, 2 et 3 à savoir toutes nos émissions directes et indirectes, c'est-à-dire y compris celles des fournisseurs et des consommateurs.

Afin d'y parvenir, Danone a élaboré la stratégie suivante :

- réduction des émissions de gaz à effet de serre ;
- transformation des pratiques agricoles de sa chaîne d'approvisionnement ;
- augmentation de la séquestration de carbone dans le sol ;
- élimination de la déforestation de sa chaîne d'approvisionnement d'ici à fin 2020 ;
- compensation des émissions de gaz à effet de serre.

En complément de sa Politique Climat, Danone a pour la première fois, en 2019, communiqué l'évolution d'un BNPA courant ajusté du coût du carbone[(a)], qui tient compte d'une estimation de l'impact financier des émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Cette évolution a été de +12 % en 2019, plus importante que l'évolution du BNPA courant (+8,3 %), compte tenu des gains d'efficacité carbone de +9 % générés en 2019.

À l'avenir, dans la mesure où le pic d'émissions carbone a été atteint en 2019 et que les gaz à effet de serre ont donc vocation à diminuer en valeur absolue, le BNPA courant ajusté du coût du carbone devrait augmenter plus vite que le BNPA courant (voir paragraphe 3.2 *Examen du résultat consolidé*).

(a) Le BNPA courant ajusté du coût du carbone est égal à la différence entre le BNPA courant et l'estimation de l'impact financier des émissions de gaz à effet de serre (GES) rapportée au nombre d'actions après dilution (voir paragraphe 3.2 *Examen du résultat consolidé*). L'estimation de l'impact financier des émissions de GES est basée sur le volume d'émissions sur le périmètre élargi de Danone (scopes 1, 2 et 3, voir Note méthodologique), soit 27,2 millions de tonnes en 2019 (26,3 millions de tonnes en 2018) et son coût estimé à 35€/tonne pour les deux années (aligné avec la communication à CDP).

Réduction des émissions de gaz à effet de serre

Danone a aligné sa trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre 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 (SBTi) :

- réduire les émissions de Danone de 50 % en intensité sur son périmètre de responsabilité élargi (scopes 1, 2 et 3) entre 2015 et 2030 ;
- réduire les émissions de Danone de 30 % en valeur absolue sur les scopes 1 et 2 entre 2015 et 2030.

En 2019, Danone s'est engagée à définir des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre en ligne avec le scénario climatique 1,5°C, répondant à l'appel du Global Compact des Nations Unies, des initiatives Science-Based Targets et We Mean Business. Danone construit actuellement cette nouvelle trajectoire avec l'initiative SBT.

Enfin, dans le cadre de l'initiative RE100, Danone s'est engagée dans la transition vers une électricité d'origine 100 % renouvelable d'ici 2030, avec une étape intermédiaire de 50 % d'ici 2020.

Transformation des pratiques agricoles

Danone positionne l'agriculture comme un axe prioritaire de sa stratégie bas carbone notamment par la mise en œuvre de l'agriculture régénératrice (voir paragraphe *Agriculture régénératrice intégrant l'agriculture biologique*).

Augmentation de la séquestration de carbone dans le sol

Danone encourage une agriculture régénératrice qui contribue 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 de gaz à effet de serre, améliorent la santé des sols et donc la séquestration du carbone dans les sols (voir paragraphe *Agriculture régénératrice intégrant l'agriculture biologique*).

En 2019, Danone, s'est associée au programme "Value change interventions" de Gold Standard visant à établir une méthodologie de mesure de la séquestration du carbone dans les sols.

Élimination de la déforestation de la chaîne d'approvisionnement d'ici fin 2020

Politique Empreinte Forêts

Danone s'est engagée à travers sa Politique Empreinte Forêts à éliminer la déforestation de sa chaîne d'approvisionnement d'ici à la fin 2020. La priorité est donnée à six grandes matières : huile de palme, soja, emballages papier et carton, bois destiné à produire de l'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, résumées ci-après, ont été évaluées par le Global Canopy Program. Ces politiques sont disponibles dans leur intégralité sur le site internet de Danone.

Politique Huile de Palme

Depuis 2015, Danone s'est engagée sur la traçabilité et la provenance de l'huile de palme utilisée. Elle doit provenir de plantations dont l'expansion ne menace ni les forêts évaluées en High Conservation Value (HCV) et en High Carbon Stock (HCS), ni les zones tourbeuses tropicales, et qui respectent les droits des populations indigènes et des communautés locales ainsi que les droits de tous les travailleurs.

En 2019, Danone a utilisé environ 68 000 tonnes d'huile de palme (71 443 tonnes en 2018).

Depuis 2014, 100 % de l'huile de palme achetée pour ses activités de nutrition infantile est certifiée RSPO segregated (traçabilité jusqu'au niveau des plantations, avec le soutien de EarthWorm). En 2019, 48 % de l'huile de palme achetée par Danone est certifiée RSPO segregated et 51 % est certifiée RSPO Mass Balance (ce qui signifie que l'huile de palme utilisée est majoritairement issue de plantations gérées durablement, mais sans séparation stricte le long de la chaîne d'approvisionnement).

De plus, depuis 2018, l'Entreprise publie sur son site internet la liste de ses fournisseurs d'huile de palme directs et jusqu'au moulin.

Politique Soja

Danone s'est engagée à contribuer au développement d'une filière de soja plus responsable. Sa politique soja consiste à améliorer la transparence sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et encourage notamment les cultures locales riches en protéines, alternatives aux importations de soja, contribuant ainsi à rendre les exploitants agricoles plus autonomes pour la production de l'alimentation du bétail. Elle a également pour objectif d'assurer la traçabilité du soja utilisé dans l'alimentation animale des vaches laitières depuis des régions à faible risque de déforestation, ou issu des normes de certification comme ProTerra ou RTRS.

La consommation de soja par Danone est détaillée au paragraphe 5.5 *Approvisionnements responsables hors lait*.

Politique Emballages et Politique Emballages papier et carton
Danone vise au travers de sa Politique Emballages à garantir la circularité de ses emballages et à accélérer la transition vers une économie circulaire à l'échelle mondiale (voir paragraphe *Économie circulaire*).

Danone a également élaboré une politique spécifique aux Emballages papier et carton avec plusieurs ONG référentes (notamment Rainforest Alliance) avec 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 ou équivalent.

Les informations relatives aux résultats quantitatifs sont disponibles dans le Rapport Annuel Intégré 2019.

Compensation des émissions

Danone s'engage à compenser les émissions de gaz à effet de serre qui subsistent tout en mettant en œuvre des solutions qui visent à améliorer la qualité de vie des communautés les plus vulnérables. L'Entreprise participe à des programmes de reboisement et de restauration des écosystèmes naturels notamment à travers les actions du fonds Carbone Livelihoods (voir Rapport Annuel Intégré 2019 pour plus d'informations).

Neutralité carbone de ses marques
Danone engage également ses principales marques dans son objectif de neutralité carbone.

Dès 2013, Danone a décidé de compenser les émissions de la marque *evian*, en complément de ses actions de réduction des émissions, afin que l'ensemble de ses produits à travers le monde soient neutres en carbone en 2020. En 2019, les émissions des produits vendus en 2018, en Amérique du Nord, en Allemagne et en Suisse, ont été compensées.

En 2019, trois autres marques du Pôle Eaux se sont engagées à atteindre la neutralité carbone : *Volvic* d'ici à 2020, *Lanjarón* d'ici à 2025 et *Font Vella* d'ici à 2030.

Résultats

Reconnaissance externe

Danone a obtenu la note "triple A", dans le cadre des questionnaires CDP Climate Change, CDP Forests, CDP Water, de l'organisation à but non lucratif CDP, pour sa transparence et ses performances environnementales en matière de lutte contre le changement climatique, contre la déforestation, et de protection des ressources en eau.

Depuis 2018, Danone a indexé un critère de performance environnementale dans ses programmes d'attribution d'actions sous conditions de performance à 1 600 de ses cadres dirigeants. Ce critère est fondé sur le score CDP Climate Change attribué à Danone (voir paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme*).

En 2019, l'Entreprise a également été reconnue par le CDP comme leader mondial pour sa stratégie et ses actions d'engagement avec ses fournisseurs dans toute sa chaîne d'approvisionnement en matière de lutte contre le changement climatique. Danone rejoint ainsi la liste des entreprises faisant partie du CDP Supplier Engagement Board.

En parallèle, les engagements de Danone pour l'élimination de la déforestation dans sa chaîne d'approvisionnement ont été reconnus par le CDP dans le cadre de son rapport "CDP No Wood for Trees". L'Entreprise atteint la première position mondiale de ce classement qui analyse les actions de 22 entreprises contre la déforestation.

Émissions de gaz à effet de serre

Danone mesure les émissions de gaz à effet de serre de sa chaîne de valeur (scopes 1, 2 et 3) selon le protocole international (GHG Protocol) développé par le World Resources Institute (voir Note méthodologique).

En 2019, Danone a déployé mondialement un nouvel outil de mesure et de suivi de sa performance environnementale. À cette occasion, l'Entreprise a entièrement mis à jour son référentiel de comptabilité carbone pour lequel la conformité avec le GHG Protocol a été confirmée par un tiers externe (voir Note méthodologique).

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 pour prendre en compte l'impact de la part d'électricité renouvelable utilisée (voir Note méthodologique).

Les émissions totales en tonnes équivalent CO_2 des scopes 1 et 2 ont diminué de 8,5 % entre 2018 et 2019 principalement due à l'achat d'électricité issue de sources renouvelables et à l'amélioration de l'efficacité énergétique. À périmètre comparable, ces émissions ont diminué de 10,4 % par rapport à 2018 et de 29,1 % par rapport à 2015.

Émissions scopes 1 et 2 basé sur le marché (en ktonnes CO_2) [a]	**2018**	**2019**
Scope 1	753	722
Scope 2	679	588
Total Scopes 1 & 2	1 432	**1 310**
Réduction en absolu des émissions scopes 1 et 2 basé sur le marché depuis 2015	**20,3 %**	**29,1 %**

(a) Périmètre Environnement Gaz à Effet de Serre, voir Note méthodologique.

Émissions de gaz à effet de serre sur le scope 3

Danone mesure les émissions indirectes des catégories du scope 3 détaillées ci-dessous (voir Note méthodologique).

(en ktonnes CO_2 eq)	**2018**	**2019**
Achats de produits et de services	19 055	20 628
Transport et distribution des marchandises amont	629	382
Transport et distribution des marchandises aval	1 886	2 199
Utilisation des produits vendus	1 577	1 922
Traitement de fin de vie des produits vendus	1 004	245
Émissions liées à l'énergie amont	330	320
Déchets générés dans les opérations	405	173
Total Scope 3	**24 886**	**25 869**

Émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1, 2 et 3

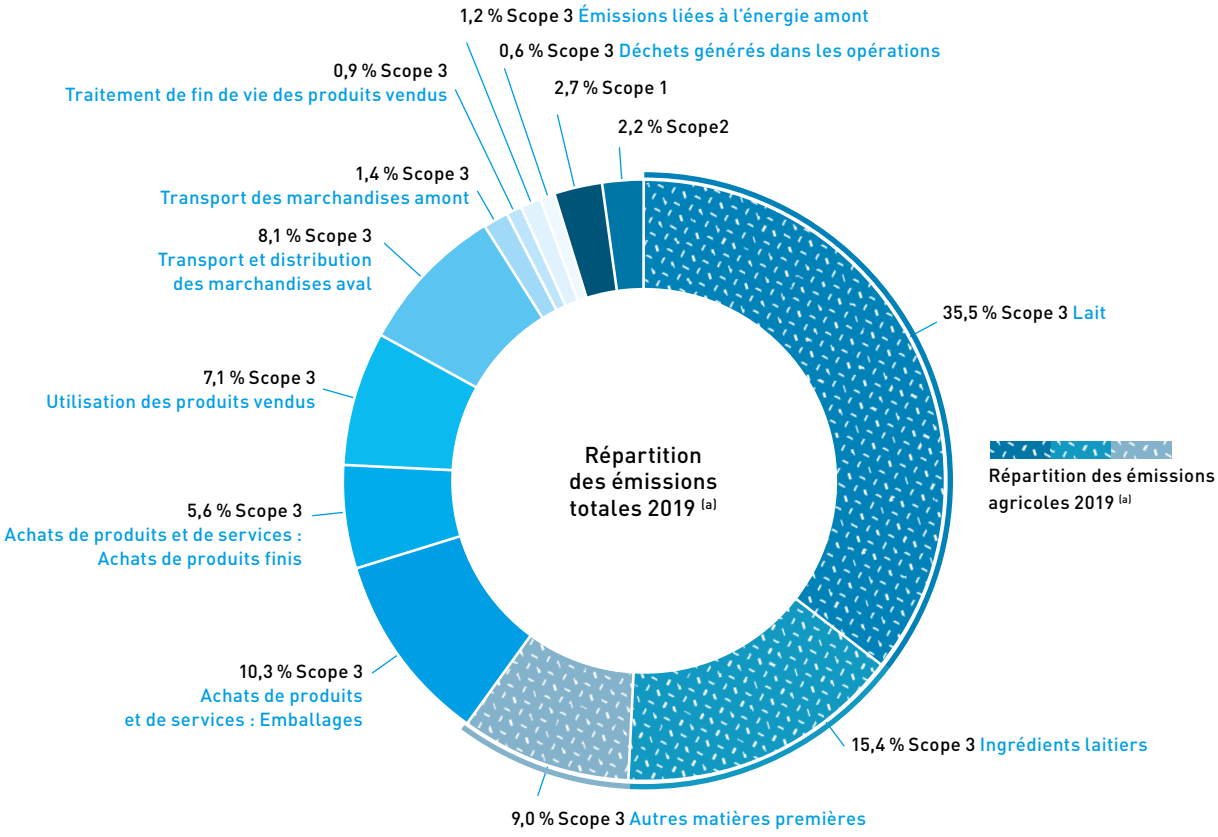
(en ktonnes CO_2 eq) [a]	**2018**	**2019**
Scope 1	753	722
Scope 2 [b]	679	588
Scope 3	24 886	25 869
Total Scopes 1, 2 et 3	**26 318**	**27 179**
Ratio des émissions totales scopes 1,2,3 *(en grammes de CO_2 eq/kg de produits vendus)*	**711,0**	**740,1**
Réduction de l'intensité sur le périmètre de responsabilité élargi depuis 2015	**15,6 %**	**24,8 %**

(a) Périmètre Gaz à Effet de Serre, Note méthodologique.
(b) Basé sur le marché.

Les émissions totales de Danone en 2019 sur sa chaîne de valeur scopes 1, 2 et 3 s'élèvent à 27,2 millions de tonnes équivalent CO_2 contre 26,3 millions en 2018 principalement due à l'extension du périmètre de mesure des émissions de l'activité du Pôle Nutrition Spécialisée et au changement d'approche de mesure (voir Note méthodologique).

Le ratio de ses émissions totales sur sa chaîne de valeur scopes 1, 2 et 3 a augmenté de 4,1 % entre 2018 et 2019. À périmètre et méthodologie comparables, ce ratio a diminué de 9,4 % par rapport à 2018 et de 24,8 % par rapport à 2015, principalement grâce à l'amélioration de la productivité chez les exploitants agricoles auprès desquels Danone achète directement son lait et de la filière lait au niveau mondial, et à l'augmentation des achats d'électricité issue de sources renouvelables.

Avec 95,2 % des émissions totales de Danone sur sa chaîne de valeur, le scope 3 représente le poste le plus contributeur, devant les émissions du scope 1 (2,7 %) et du scope 2 (2,2 %).



(a) Périmètre Gaz à Effet de Serre, Note méthodologique.

Danone estime ainsi que le pic de ses émissions carbone sur l'ensemble de ses scopes 1,2 et 3 a été atteint en 2019, c'est-à-dire avec cinq années d'avance sur l'objectif initial (fixé à 2025) et avec une année d'avance sur les objectifs du "1,5°C Science-Based Targets".

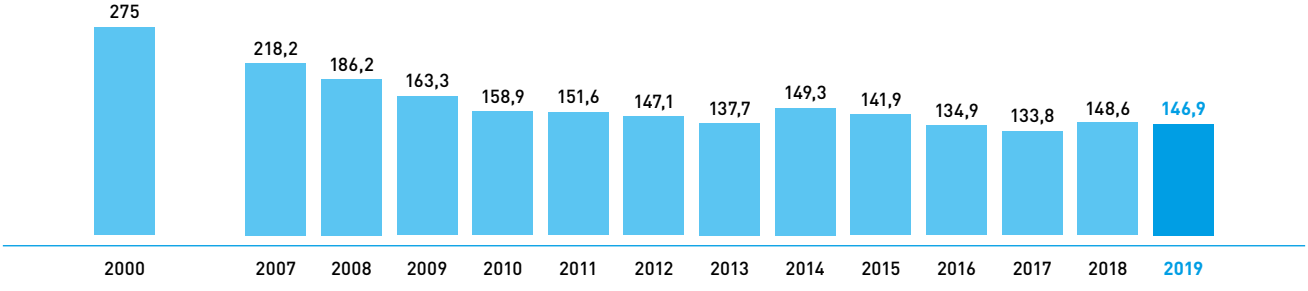
Efficacité énergétique et énergies renouvelables

	Exercice clos le 31 décembre	
(en MWh)	**2018**	**2019**
Énergie thermique [a]	3 395 125	3 298 502
Énergie électrique [a]	2 181 458	2 122 809
Total	**5 576 583**	**5 421 311**
Intensité de la consommation d'énergie *(en kWh/tonne de produits)*	148,6	146,9
Réduction totale de l'intensité d'énergie depuis 2000 *(en kWh/tonne de produits)*	**46 %**	**47 %**

(a) Périmètre Environnement Sites de Production, Note méthodologique.

L'intensité de la consommation d'énergie a baissé de 1,1 % en 2019. À périmètre comparable, ce ratio a baissé de 0,7 % entre 2018 et 2019.

Intensité de la consommation d'énergie totale dans les sites de production
(en kWh/tonne de produit)



Fin 2019, l'intensité de la consommation d'énergie totale sur les sites de production a reculé de 47 % par rapport à l'année 2000 contre 46 % en 2018.

Mesures pour améliorer l'efficacité énergétique

Pour améliorer son efficacité énergétique, Danone s'appuie sur deux leviers principaux : l'optimisation de la production d'énergie sur les sites et de l'utilisation des énergies.

Cette dynamique est par ailleurs renforcée par le partage systématique de bonnes pratiques entre ses sites de production.

Recours aux énergies renouvelables

Exercice clos le 31 décembre

	2018	2019
Sites de production achetant de l'électricité 100 % renouvelable [a]	40	50
Pourcentage d'électricité renouvelable [a]	34,2 %	42,4 %
Pourcentage d'énergie renouvelable [a]	16,2 %	19,7 %

(a) Périmètre Environnement Sites de Production, voir Note méthodologique.

Dans le cadre de l'initiative RE100, en 2019, 50 sites de production ont acheté de l'électricité provenant de sources 100 % renouvelables (énergie éolienne, énergie hydraulique, etc.), ce qui représente au total 42,4 % des achats d'électricité de Danone en 2019 contre 34,2 % en 2018.

En 2019, la consommation totale d'énergie d'origine renouvelable (électrique et thermique) représente 19,7 % de l'énergie totale consommée par Danone contre 16,2 % en 2018.

Opportunités

Danone travaille à renforcer la traçabilité de ses approvisionnements de manière rapprochée avec l'ensemble des acteurs de sa chaîne de valeur afin de contribuer à la résilience des producteurs et à la sécurisation de ses achats.

Par ailleurs, son engagement sur ces enjeux depuis plusieurs années lui permet d'anticiper la demande croissante de transparence de la part des consommateurs et des régulateurs. La lutte contre le changement climatique permet également de répondre aux nouvelles tendances de consommation ainsi l'Entreprise a diversifié son portefeuille de produits d'origine végétale contribuant à la réduction de son empreinte carbone.

Focus – Alignement avec les recommandations de la Taskforce on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)

Les communications de Danone relatives au changement climatique sont en ligne avec les recommandations émises par la TCFD. La table de concordance ci-après permet d'identifier les principales informations du présent Document d'Enregistrement Universel liées à ces recommandations.

	Paragraphes
Gouvernance	
a. Supervision par le Conseil d'administration des risques et opportunités relatifs au climat	6.1
b. Rôle de la direction dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités relatifs au climat	5.1, 5.3, 6.1
Stratégie	
a. Risques et opportunités relatifs au climat identifiés à court, moyen et long termes	2.6
b. Impact des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités, la stratégie et les prévisions financières de l'Entreprise	5.1
c. Résilience de la stratégie de l'Entreprise, tenant compte de différents scénarios relatifs au climat y compris un scénario 2°C ou moins	5.3
Gestion des risques	
a. Procédures pour identifier et évaluer les risques relatifs au climat	5.1
b. Procédures pour gérer les risques relatifs au climat	5.1
c. Intégration des procédures pour identifier, évaluer et gérer les risques relatifs au climat dans la gestion globale des risques de l'Entreprise	2.7
Indicateurs et objectifs	
a. Indicateurs utilisés pour évaluer les risques et opportunités relatifs au climat, en ligne avec la stratégie et la procédure de gestion des risques de l'Entreprise	5.1, 5.3
b. Émissions des gaz à effet de serre des scope 1, scope 2, et scope 3, et les risques associés	5.3, 5.6, 5.7
c. Objectifs utilisés pour gérer les risques et/ou opportunités relatifs au climat et la performance de l'Entreprise vis-à-vis de ses objectifs	5.3, 6.4

TRANSITION VERS L'AGRICULTURE RÉGÉNÉRATRICE INTÉGRANT L'AGRICULTURE BIOLOGIQUE

Définition

L'agriculture constitue pour Danone sa première source d'émissions de gaz à effet de serre sur son périmètre de responsabilité élargi : en effet, elle représente 60 % de ses émissions totales en 2019. C'est aussi la principale source de consommation d'eau. Pour l'Entreprise, l'agriculture fait partie de la solution face aux enjeux climatiques, elle a pour objectif de transformer les modèles agricoles pour protéger la capacité de la nature à se régénérer notamment par la promotion de pratiques contribuant à la transition des modèles agricoles.

Politiques

La transition vers une agriculture régénératrice repose sur les principes et engagements suivants :

- Livre Blanc de Danone sur l'agriculture durable qui liste les principes clés des approvisionnements agricoles vers plus de durabilité ;
- trois piliers de l'agriculture régénératrice :
  - protection des sols, de l'eau et de la biodiversité ;
  - soutien à de nouvelles générations d'agriculteurs ;
  - promotion du bien-être animal.

Ces principes s'illustrent également par la volonté de Danone de renforcer son offre de produits issus de l'agriculture biologique et de produits d'origine végétale.

En plus des principes pour une agriculture régénératrice, les Pôles de Danone ont pris un ensemble d'engagements publiés dans l'Animal Welfare Position Paper, parmi lesquels :

- couvrir 80 % du lait frais collecté dans 14 pays *via* l'outil dédié à l'évaluation du bien-être des vaches laitières ou *via* la certification Validus d'ici 2020 ;
- utiliser 100 % d'œufs et ovo-produits (produits à base d'œufs) issus de fermes hors cages d'ici fin 2019 pour l'ensemble de son portefeuille de produits.

Par ailleurs, Danone publie chaque année son rapport d'avancement en matière de bien-être animal qui synthétise l'évolution pour chacun de ses engagements avec des périmètres et des objectifs annuels définis.

Plans d'actions et résultats

En 2019, 76 % des entités ont développé des projets concrets sur au moins un des trois piliers du cadre de l'agriculture régénératrice et sur les principales matières premières utilisées (Périmètre Danone Way, voir Note méthodologique).

Protéger les sols, l'eau et la biodiversité

Danone a intégré la santé des sols dans sa démarche d'agriculture régénératrice et s'est engagée 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).

Ces démarches réduisent les émissions de gaz à effet de serre des exploitations agricoles et augmentent le taux de séquestration du carbone dans les sols, contribuant à l'objectif de neutralité carbone de Danone. Dans ce cadre, Danone travaille directement avec les exploitants agricoles pour élaborer avec eux des plans d'actions et pour les soutenir dans la mise en place de ces nouvelles pratiques.

Danone travaille avec de nombreux partenaires pour encourager une meilleure compréhension des pratiques agricoles qui peuvent aider la protection de la santé des sols. Par exemple, Danone North America travaille depuis 2018 avec des chercheurs du Centre sur la séquestration du carbone de l'Université Cornell, afin d'identifier des façons de régénérer les sols et d'augmenter leur teneur en carbone.

En 2019, Danone a renforcé sa contribution à la protection de la biodiversité notamment en initiant la coalition One Planet Business for Biodiversity (OP2B) avec le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Au 31 décembre 2019, cette coalition rassemble 19 entreprises, principalement du secteur de l'agroalimentaire, ayant pour ambition de protéger et restaurer la biodiversité au sein de leur chaîne d'approvisionnement et de leurs portefeuilles de produits. Par ailleurs, l'Entreprise agit à proximité de ses sites de production et sensibilise ses collaborateurs à la protection de la biodiversité.

D'autres exemples d'initiatives sont disponibles sur le site internet de Danone.

Soutenir de nouvelles générations d'agriculteurs

Les exploitants agricoles étant les principaux acteurs de la transition vers une agriculture régénératrice, Danone a pour objectif de construire des relations durables pour les soutenir dans cette transition. C'est dans cet objectif que Danone a mis en place des contrats, dits CPM (Cost Performance Model), 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, notamment au travers des marques et des fonds d'innovation sociale créés par Danone. Par exemple, en France, la marque Blédina a investi depuis 2018, 40 millions d'euros ayant permis de convertir près de 60 % de ses matières premières à des pratiques d'agriculture régénératrice. Par ailleurs, Dan Trade, le Fonds Danone pour l'Écosystème et d'autres acteurs publics et privés, ont mis en place le projet "Madre Tierra" qui permet aux producteurs de fraises au Mexique de bénéficier d'un soutien financier, technique et technologique ainsi que de formations sur la durabilité des sols, la gestion de la ressource en eau et la fertilisation. Ces actions permettent de promouvoir un approvisionnement durable et local. Le projet "Madre Tierra" a accompagné 78 producteurs en 2019, et a pour ambition d'impliquer près de 150 producteurs d'ici 2023.

Promouvoir le bien-être animal

Danone a développé son approche pour le bien-être animal en collaboration avec l'ONG Compassion In World Farming (CIWF) qui repose sur les cinq libertés, internationalement reconnues, du Farm Animal Welfare Council concernant les animaux de ferme. Elle est formalisée dans son Animal Welfare Position Paper. Danone a atteint en 2018 et 2019 le niveau Tier 2 du BBFAW (Business Benchmark on Farm Animal Welfare), rapport qui évalue chaque année la performance des principales entreprises sur leur stratégie de bien-être animal.

Par ailleurs, Danone s'est également engagée à renforcer ses pratiques en signant le Broiler Chicken Act visant à améliorer les conditions d'élevage des poulets de chair d'ici 2026. Ainsi, l'Entreprise s'engage avec ses fournisseurs sur l'amélioration des conditions de vie des animaux (lumière naturelle, perchoirs, etc.) et la densité d'élevage.

S'agissant de son approvisionnement en lait du Pôle Produits Laitiers et d'Origine Végétale, en 2019, 81 % des volumes de lait frais collectés sont couverts par l'outil dédié à l'évaluation du bien-être animal ou par la certification Validus, ce qui représente plus de 2 000 audits réalisés dans des exploitations agricoles. Cet outil permet également d'attribuer un score aux exploitations agricoles auditées. En moyenne, les exploitations agricoles partenaires auditées obtiennent un score de 65 points sur une échelle de 100 points, illustrant leurs bonnes pratiques. La Belgique est le pays avec le meilleur score avec 75 points de moyenne.

Par ailleurs, s'agissant de la Nutrition Spécialisée, en 2019, 100 % des agneaux et des bœufs ont accès à des pâturages. Concernant les œufs et ovo-produits, plus de 80 % sont issus de fermes hors cages. Danone travaille encore à la transition des volumes restant en raison de l'évolution de son portefeuille de produits dans certains pays.

Opportunités

L'agriculture régénératrice permet donc d'avoir des écosystèmes plus sains et durables mais également de répondre à une demande des consommateurs. Par exemple, Danone au Canada travaille en partenariat avec plus de trente exploitations agricoles, membres du réseau Nutrinor Coopérative, pour assurer une transition vers une agriculture régénératrice permettant de garantir la traçabilité du lait jusqu'au consommateur. Danone Canada et Nutrinor Coopérative ont déjà respectivement à cœur l'agriculture durable et veulent partager et explorer des opportunités d'amélioration en matière de santé des sols, de valorisation des exploitants agricoles et de bien-être animal.

ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Emballages

Définition

Consciente des problématiques de pollution liée aux emballages, Danone travaille avec de nombreux acteurs de la filière pour accélérer rapidement la transition vers une économie circulaire.

Politiques, plans d'actions et résultats

Politique Emballages

Afin d'accélérer la suppression des plastiques à usage unique, Danone poursuit ses investissements pour trouver de nouvelles innovations en matière d'emballages alternatifs au plastique (comme le verre, les cannettes et le papier) et repenser plus particulièrement les modèles d'hydratation. Ces initiatives seront accompagnées par le lancement d'un fonds dédié à la recherche de la prochaine génération de formats et matériaux d'emballages.

Danone a pris un ensemble d'engagements dans sa Politique Emballages de 2018, complétés en 2020, détaillés ci-dessous. Chaque Pôle les décline en se fixant des feuilles de route locales.

PILIERS ET ENGAGEMENTS	PLANS D'ACTIONS ET RESULTATS
Des emballages conçus pour la circularité *D'ici à 2025 :* • *concevoir tous les emballages pour qu'ils soient 100 % recyclables, réutilisables ou compostables ;* • *développer des alternatives aux emballages plastiques ou aux emballages à usage unique sur tous les principaux marchés du Pôle Eaux ;* • *agir pour éliminer les emballages plastiques problématiques ou superflus.*	En 2019, Danone a utilisé 800 000 tonnes de plastique (794 000 en 2018). Danone travaille à développer la recyclabilité de ses emballages à travers : • l'innovation : par exemple, la nouvelle bouteille noire *Actimel* utilise des pigments spéciaux détectables par infrarouge, ce qui facilite le tri et le recyclage ; • l'optimisation des matériaux utilisés. En Indonésie, la marque *Aqua* a lancé une nouvelle ligne de bouteilles d'eau sans étiquette. Par ailleurs, l'Entreprise développe des emballages réutilisables ainsi que des modèles innovants de distribution et de consommation. Danone en participant au système d'achat mondial Loop™ en partenariat avec Terracycle permet à ses consommateurs d'avoir accès à une variété de produits dans des emballages durables personnalisés qui sont collectés, nettoyés, remplis et réutilisés. En 2019, 81 % des emballages de Danone sont recyclables, réutilisables ou compostables (87 % en 2018). Cette baisse est due à une application stricte de la nouvelle définition de la recyclabilité préconisée par la fondation Ellen MacArthur (EMF) pour l'économie circulaire et à son changement d'approche avec l'intégration dans un nouvel outil de suivi de la performance environnementale. À méthode et périmètre comparables, ce taux passe de 80,3 % à 81,3 % entre 2018 et 2019 (Périmètre *Emballages*, voir Note méthodologique). Pour les emballages plastiques, 67 % sont recyclables, réutilisables ou compostables (65 % en 2018 à méthode et périmètre comparables).

PILIERS ET ENGAGEMENTS	PLANS D'ACTIONS ET RESULTATS
Des emballages réutilisés, recyclés ou compostés dans la pratique *D'ici à 2025 :* • *atteindre voire dépasser les objectifs de collecte définis par les autorités (en particulier, soutenir l'objectif de l'Union Européenne visant un taux minimum de 90 % de collecte des bouteilles en plastique) ;* • *lancer ou soutenir des initiatives de collecte et de recyclage dans les 20 principaux marchés de Danone, qui représentent environ 90 % du chiffre d'affaires.*	Danone soutient le développement de filières efficaces et inclusives qui augmentent la collecte et le recyclage (ex : système faisant appel à la responsabilité élargie des producteurs et les systèmes de consigne, ceci en tenant compte du contexte local). Au niveau local, depuis 2014, les projets de recyclage inclusifs soutenus par Danone et le Fonds Danone pour l'Écosystème ont permis de soutenir et développer les compétences de près de 6 500 personnes, et permettent de recycler en 2019 plus de 48 000 tonnes de déchets par an (pour plus d'informations, voir Rapport Annuel Intégré 2019). À plus grande échelle, Danone investit 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. En 2019, Danone s'est engagée à investir 15 millions de dollars sur 5 ans dans le fonds Circulate Capital pour le développement à grande échelle des infrastructures de recyclage et d'économie circulaire en Asie du Sud et en Asie du Sud-Est. En 2019, 90 % 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 (Périmètre Danone Way, voir Note méthodologique).
Préserver les ressources naturelles *D'ici à avril 2020 :* • *proposer des emballages 100 % recyclés (rPET) pour les marques evian et Volvic* [a] *D'ici à 2021 :* • *commercialiser des bouteilles en PET 100 % recyclé dans tous les marchés majeurs de Danone ;* *D'ici à 2025 :* • *utiliser 25 % de matériaux recyclés dans nos emballages plastiques ;* • *utiliser 50 % de matériaux recyclés dans nos bouteilles d'eau et autres boissons.* • *utiliser 100 % de rPET en Europe dans les emballages du Pôle Eaux ;* • *supprimer l'usage du polystyrène au niveau mondial, pour la filiale Alpro dès 2021 et en Europe dès 2024.*	Danone travaille à la réintégration des matériaux recyclés dans ses propres emballages et au développement de l'usage de matériaux renouvelables. En 2019, Danone a atteint : • 10,6 % de matériaux recyclés en moyenne dans ses emballages plastiques (6,4 % en 2018) ; • 16 % de PET recyclé (rPET) utilisé en moyenne par le Pôle Eaux (12 % en 2018) et 20,5 % dans les pays où les normes et réglementations locales le permettent (17 % en 2018), Périmètre *Emballages*, voir Note méthodologique. En 2019, toutes les bouteilles *evian* contiennent en moyenne 31 % de rPET sur toute la gamme (contre 28 % en 2018). En 2019, Danone a également lancé plusieurs bouteilles composées à 100 % de PET recyclé : Volvic 8L (France), *Zywiec Zdrój* (Pologne), *Aqua d'Or* (Danemark) (a) En avril 2020, les marques *evian* et *Volvic* s'engagent à proposer des emballages 100 % rPET : sur l'ensemble de la gamme *Volvic* en Allemagne, sur l'ensemble des petits formats et des formats XXL en France pour *evian* et *Volvic*, et pour l'ensemble des formats *evian* à emporter au Royaume-Uni.

En parallèle de ses engagements, Danone continue de travailler activement avec la Fondation EMF pour promouvoir l'économie circulaire.

Opportunités

Les marques de Danone contribuent à l'implication des consommateurs et au soutien à la recherche et à l'innovation. Danone s'appuie notamment sur des 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 éliminer le plastique dans les océans. La filiale Aqua a rejoint en 2019 le projet pilote lancé en Indonésie. En effet, Aqua s'est engagée à récupérer plus de déchets plastiques rejetés dans la nature indonésienne qu'elle n'utilise de plastique, en volume équivalent d'ici 2025.

Gestion des déchets

Danone assure également le suivi des déchets et leur valorisation, que ce soit *via* le recyclage, la réutilisation des déchets, le compostage ou la valorisation énergétique. Les sites de production ont pour objectif de 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 nouent des contrats avec des sous-traitants disposant des capacités de valoriser les différents types de déchets générés.

	2018	2019
Déchets industriels		
Quantité totale de déchets industriels *(en milliers de tonnes)*	452	511
Ratio sur quantité totale de déchets industriels par tonne de produit *(en kg/tonne)*	12,1	13,8
Proportion de déchets industriels valorisés	88,3 %	90,1 %
Déchets industriels d'emballages		
Quantité totale de déchets industriels d'emballages *(en milliers de tonnes)*	119	122
Ratio quantité totale de déchets industriels d'emballages par tonne de produit *(en kg/tonne)*	3,2	3,3
Proportion de déchets industriels d'emballages valorisés	96,8 %	95,3 %
Proportion de déchets d'emballages plastiques valorisés	95,4 %	95,8 %

Le ratio des déchets générés par tonne de produit a augmenté de 14,8 % entre 2018 et 2019 dû principalement à des effets de lancement de nouvelles gammes de produits aux États-Unis et au boycott des activités du Pôle EDP au Maroc. En 2019, le taux de valorisation des déchets industriels passe de 88 % à 90 % (Périmètre *Environnement Sites de production*, voir Note méthodologique).

Le taux de valorisation des déchets d'emballages sur les sites de production s'élève à 95,3 % en 2019 (96,8 % en 2018). Ainsi, en 2019, 5 % des déchets d'emballage post-industriels sont envoyés à l'enfouissement. L'objectif est d'atteindre zéro d'ici à 2025.

Lutte contre le gaspillage alimentaire

Définition

Danone a pour objectif de réduire le gaspillage au niveau de ses opérations et de sa chaîne d'approvisionnement, notamment à travers la revalorisation des déchets alimentaires. Danone suit les pertes sur l'ensemble de ses sites de production, à l'exception des sites d'embouteillage du Pôle Eaux, conformément au premier référentiel international permettant d'évaluer le gaspillage alimentaire : le Food Loss and Waste Protocol développé par le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

Politiques et résultats

Dans le cadre de la résolution contre le gaspillage alimentaire adoptée par le Consumer Goods Forum en 2015, Danone s'est engagée 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).

Résultats

Exercice clos le 31 décembre

	2018	2019
Gestion des déchets alimentaires sur les sites de production [a][b]		
Quantité totale de déchets alimentaires générés *(en milliers de tonnes)*	331	386
Ratio quantité totale de déchets alimentaires par tonne de produits *(en kg/tonne)*	37,7	45,0
Ratio sur quantité totale de déchets alimentaires valorisés par tonne de produits *(en kg/tonne)*	32,3	39,9
Proportion de déchets alimentaires valorisés	85,5 %	88,6 %

(a) Périmètre Environnement Sites de Production, voir Note méthodologique.
(b) Sites du Pôle Eaux exclus.

Le ratio des déchets alimentaires générés par tonne de produit a augmenté de 19 % entre 2018 et 2019 dû principalement au lancement de nouvelles gammes aux États-Unis et au boycott des activités du Pôle EDP au Maroc. Le taux de valorisation a augmenté, passant de 85,5 % à 88,6 %.

En 2019, 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. Cette action a eu un impact significatif (Périmètre *Danone Way*, voir Note méthodologique).

Plans d'actions

Danone travaille dans ses opérations et avec l'ensemble de sa chaîne de valeur pour lutter contre le gaspillage alimentaire.

Sur ses sites de production et dans ses centres de distribution, Danone réduit les pertes alimentaires, fait don de ses invendus consommables et valorise, de préférence en alimentation animale, ce qui ne peut être consommé par l'homme. Par exemple, le Pôle 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 dons aux banques alimentaires et aux canaux de ventes alternatifs à vocation sociale.

Par ailleurs, Danone travaille avec ses partenaires, les consommateurs et les organisations caritatives. Par exemple, l'Entreprise collabore avec les distributeurs pour optimiser le transport, les systèmes d'emballages en magasin et le réassortiment des produits et 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 française du Pôle Produits Laitiers et d'Origine Végétale 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

La gestion de la ressource en eau étant un enjeu essentiel pour les activités et la chaîne d'approvisionnement de Danone. L'Entreprise s'engage à protéger cette ressource et œuvre ainsi à l'identification des zones à risque et au soutien de solutions adaptées au contexte local.

Politiques

Danone a élaboré 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 elle opère.

Plans d'actions

Danone a établi un processus d'évaluation globale et systématique des risques hydriques tenant compte des risques physiques, réglementaires et réputationnels. Il repose sur deux phases : (i) l'identification des zones géographiques à risque et l'anticipation des évolutions à moyen terme en utilisant l'Aqueduct Water Risk Atlas du World Resources Institute ; puis (ii) l'identification des risques hydriques au niveau des sites opérationnels avec le Water Risk Filter (WRF) développé par WWF. Cette deuxième étape est intégrée dans le cadre du processus d'audit environnemental GREEN afin d'évaluer les risques hydriques de manière systématique pour l'ensemble des sites de production de l'Entreprise.

En 2019, 44 % des sites de production sont localisés dans des zones à risque élevé ou extrême selon l'outil Aqueduct Water Risk Atlas. Par ailleurs, en 2019, 76 % des sites de Danone ont été audités sur leur risque eau selon l'outil Water Risk Filter. Il en ressort que 19 % présentent un risque important pour l'Entreprise (Périmètre Environnement Sites de Production, voir Note méthodologique).

Ce processus permet d'obtenir une cartographie des risques hydriques et d'identifier les sites présentant des risques potentiels majeurs. Danone l'a renforcé en déployant un troisième outil : le GEMI Local Water Tool pour l'évaluation détaillée des sites identifiés comme les plus à risque et le développement de plans d'actions adaptés.

Depuis 2018, Danone a étendu l'identification des risques hydriques à sa chaîne de valeur en utilisant l'Aqueduct Water Risk Atlas. 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 exploitants agricoles et s'appuie sur les projections de l'évolution du stress hydrique à l'horizon 2030. Elle a permis à Danone de dresser une cartographie détaillée des fournisseurs de lait et des exploitations agricoles affrontant des enjeux de disponibilité de la ressource en eau.

En 2019, l'identification des risques hydriques a également été mise en œuvre pour d'autres matières premières agricoles de Danone. Ce travail permet aujourd'hui d'avoir une vision détaillée de l'empreinte hydrique de ses activités et de celle de sa chaîne d'approvisionnement.

En 2019, sur la base des résultats de ce travail, Danone a redéfini sa stratégie relative à l'eau qui sera mise en œuvre dans le cadre de ses Objectifs 2030. Une équipe dédiée, Water Cycle, est en charge de sa mise en œuvre selon trois axes prioritaires couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur de Danone :

- préserver et restaurer les ressources en eau dans l'agriculture et les bassins versants ;
- veiller à ce que chaque goutte compte dans les opérations ;
- permettre l'accès à l'eau.

Plans d'actions et résultats

Préserver et restaurer les ressources en eau dans l'agriculture et les bassins versants

Gestion de la ressource en eau dans les bassins versants

Les filiales du Pôle Eaux ont déployé depuis plusieurs années 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. Il permet d'évaluer la gestion physique, règlementaire et communautaire des aquifères et des bassins versants des sites, d'attribuer un niveau d'excellence à chaque site et d'établir des plans d'amélioration adéquats. Depuis 2017, 100 % des sites du Pôle Eaux sont couverts.

En parallèle, l'analyse des risques hydriques permet d'affiner le diagnostic et de mettre en place des plans d'actions répondant aux problématiques du territoire.

Gestion des risques liés à l'eau dans l'agriculture

Sur la base de la cartographie des risques sur sa chaîne de valeur (voir ci-dessus), Danone a défini les zones prioritaires et mobilise ses équipes pour bâtir des plans d'actions spécifiques.

L'Entreprise déploie également différentes initiatives pour d'autres matières premières. En Espagne, la filiale *Alpro* travaille en partenariat avec l'ONG WWF et des producteurs d'amandes pour 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.

Veiller à ce que chaque goutte compte dans les opérations

Danone contrôle de manière systématique les usages et la qualité de l'eau dans ses activités, pour atteindre les deux principaux objectifs suivants d'ici fin 2020 :

- réduire de 60 % la consommation en eau dans les processus industriels de ses sites de production par rapport à l'année

2000. Pour atteindre cet objectif, Danone déploie sa stratégie dite des 4R : Réduire, Réutiliser, Recycler, Revaloriser, avec un renforcement sur ses sites à haut risque hydrique ;

- atteindre 100 % de conformité aux Danone Clean Water Standards, (normes de Danone pour l'eau épurée basées sur les standards de l'International Finance Corporation) sur l'ensemble des sites qui déchargent des eaux usées directement dans des milieux naturels.

Moyens et programmes de réduction de la consommation d'eau dans les activités industrielles

Les sites de production déploient de nombreux outils et programmes adaptés selon leur activité.

Par exemple, le Pôle Produits Laitiers et d'Origine Végétale a développé le programme Aquathon pour cartographier l'utilisation de l'eau dans ses sites et définir des plans d'actions pour sa réutilisation ou son recyclage. En complément, le programme d'audit mené avec la société Veolia permet d'établir des plans d'actions relatifs aux aspects techniques et managériaux de la gestion de l'eau. Enfin, le programme Triple Zéro, vise à mettre en place des innovations pour réduire la consommation d'eau et d'énergie.

Les Pôles Eaux et Nutrition Spécialisée déploient également des programmes relatifs à la réduction de la consommation d'eau dans leurs sites de production.

En 2019, Danone a mis en place un outil global visant au partage de bonnes pratiques de gestion de l'eau dans les opérations et a déployé une plateforme de contenus pour sensibiliser l'ensemble des salariés à la préservation de cette ressource.

Résultats

Quantité d'eau utilisée dans les activités industrielles

	Exercice clos le 31 décembre	
(en milliers de m³)	**2018**	**2019**
Eau prélevée sur le milieu environnant [a]		
Eau de rivière	2 937	3038
Eau de ville	23 395	22 751
Eau de forage	48 161	47 276
Volume total d'eau prélevée	**74 493**	**73 064**

(a) Périmètre Environnement Sites de Production, voir Note méthodologique.

	Exercice clos le 31 décembre	
	2018	**2019**
Eau liée au processus industriel [a]		
Consommation *(en milliers de m³)*	43 311	41 773
Intensité de la consommation *(en m³/tonne de produit)*	1,15	1,13
Réduction de l'intensité de la consommation d'eau depuis 2000	**48 %**	**49 %**

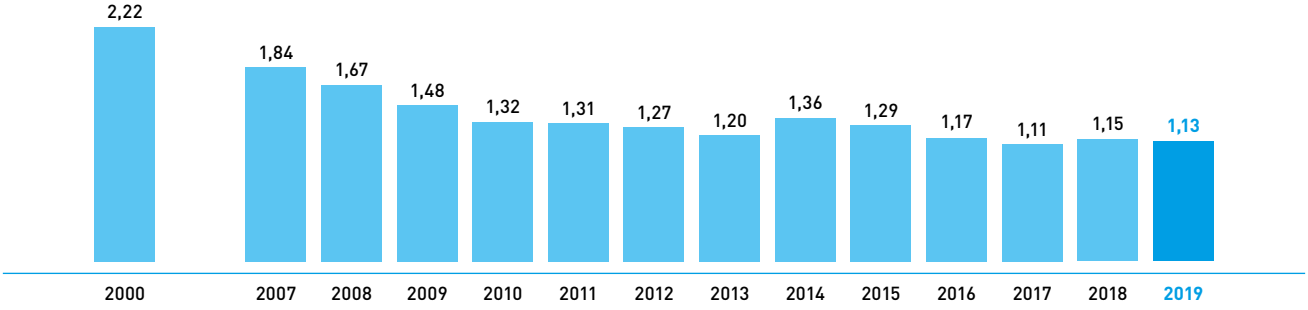
(a) Périmètre Environnement Sites de Production, voir Note méthodologique.

En 2019, la quantité d'eau prélevée a baissé de 1,9 % par rapport à 2018.

- environ 43 % des volumes d'eau prélevée (31 292 milliers de m³) sont entrés dans la composition des produits finis, principalement sur les sites d'embouteillage, ainsi que dans la valorisation en coproduit (0,4 % des volumes) (31 182 milliers de m³ en 2018). Cette quantité est restée stable (0,4 %) par rapport à 2018 ;
- les autres 57 % de volumes d'eau prélevée (41 773 milliers de m³) ont été utilisés dans les processus de production (43 311 milliers de m³ en 2018). L'intensité par tonne de produit a diminué de 1,9 % par rapport à 2018. À périmètre comparable, cette intensité a diminué de 1,5 % (voir Note méthodologique).

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 49 % à fin 2019 par rapport à l'année 2000 (48 % en 2018).

Qualité des rejets des eaux usées et Demande Chimique en Oxygène (DCO)

Danone impose des règles strictes à ses sites de production en matière d'eaux usées rejetées dans la nature reposant 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

	2018	2019
Rejet final de Demande Chimique en Oxygène (DCO) [a] *(en milliers de tonnes)*	6,63	6,38
Ratio DCO nette [a] *(kg/tonne de produit)*	0,18	0,17

(a) Périmètre Environnement Sites de Production, voir Note méthodologique.

Permettre l'accès à l'eau

Accès à l'eau potable, à l'assainissement et à l'hygiène

Danone a pour objectif que tous ses salariés aient accès à l'eau potable, à des installations sanitaires et à des installations d'hygiène, par ailleurs en ligne avec l'Objectif de Développement Durable 6 "eau et assainissement" des Nations Unies et le standard du World Business Council for Sustainable Development.

Modèle du kiosque à eau

Danone est engagée avec les communautés locales et ONG dans la co-création de projets d'accès à l'eau potable pour le plus grand nombre. Par exemple, la marque Volvic est engagée depuis 2016 avec l'UNICEF pour améliorer l'accès à l'eau potable au Niger et en Éthiopie.

Le fonds Danone Communities soutient le modèle du kiosque à eau pour aider les entrepreneurs locaux à vendre de l'eau potable à prix abordable à leurs communautés.

En 2019, l'ensemble des investissements de Danone Communities dans les social business a permis à plus de 5 millions de personnes d'avoir accès à l'eau potable à travers le monde. En particulier, en 2019, grâce à son investissement dans Impact Water Nigeria, Danone Communities contribue à l'apport d'eau potable dans plus de 19 000 écoles.

Opportunités

Danone contribue à l'effort collectif au niveau local et joue le rôle de catalyseur de projets, encourageant les initiatives multipartites qui visent à rééquilibrer les usages des ressources en eau dans les communautés locales. L'Entreprise met également à disposition de partenaires externes son expertise hydrogéologique pour développer les solutions les plus appropriées.

Ses actions contribuent non seulement à garantir un approvisionnement durable en eau pour ses activités, mais participent également à l'atténuation des effets du changement climatique, à la préservation de la biodiversité, au développement de moyens de subsistance locaux et à la résilience de la chaîne d'approvisionnement.

5.4 CONSTRUIRE LE FUTUR AVEC LES SALARIÉS DE DANONE

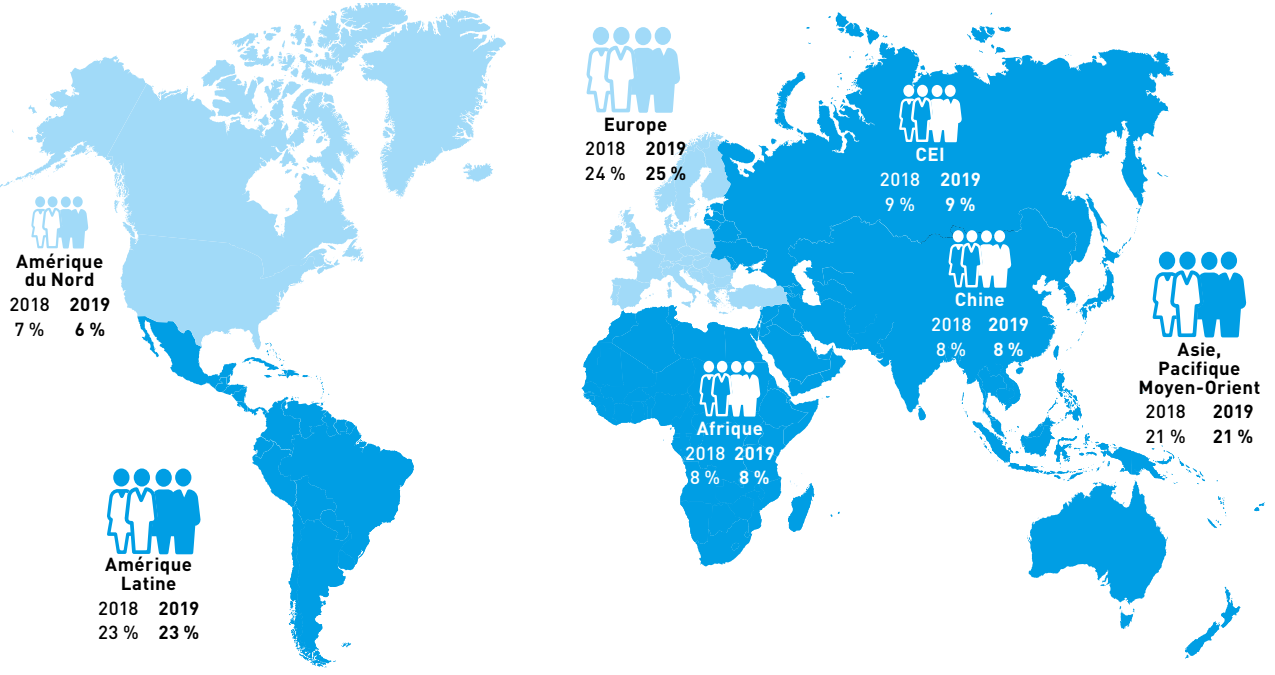
Sommaire

Approche de Danone pour l'emploi 169
Effectifs 169
Pourcentage de femmes dans l'organisation 170
Conditions et organisation du temps de travail de Danone 170
Développement inclusif des talents 170
Développement des carrières 170
Rémunérations et avantages 171
Formation et développement des salariés 171
Diversité Inclusive 172
Relations sociales 174
Dialogue social 174
Sécurité et santé au travail 175
Sûreté des salariés 177

APPROCHE DE DANONE POUR L'EMPLOI

Effectifs

Répartition par zone géographique



Nombre total de salariés		Europe & Amérique du Nord		Reste du monde	
2018	2019	2018	2019	2018	2019
105 783	102 398	31 %	31 %	69 %	69 %

Répartition par Pôle

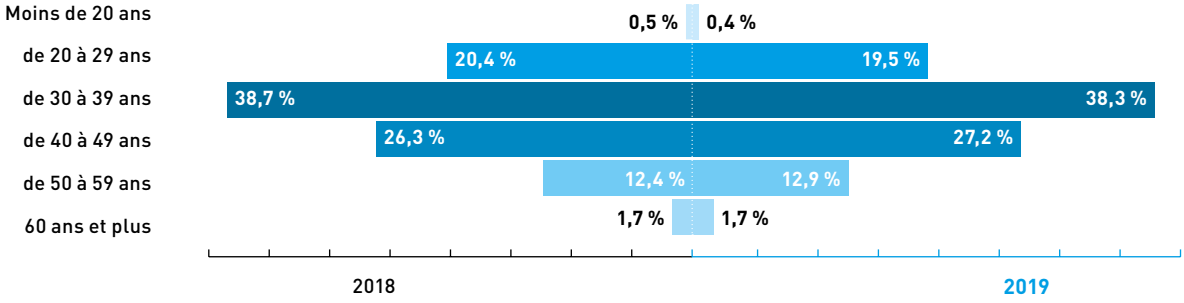
Produits Laitiers et d'Origine Végétale		Nutrition Spécialisée		Eaux	
2018	2019	2018	2019	2018	2019
42 %	41 %	20 %	21 %	35 %	35 %

Autres

Sièges sociaux et Evian Resort, Danone Research

2018	2019
3 %	3 %

Pourcentage de salariés par âge (Périmètre Indicateurs sociaux)



Pourcentage de femmes dans l'organisation

	2018		2019	
	Total	**% femmes**	**Total**	**% femmes**
Conseil d'Administration	16	43 %	16	43 %
Comité Exécutif	6	33 %	7	43 %
Cadres et cadres dirigeants	22 297	50 %	22 699	51 %
Cadres dirigeants : exécutifs (hors Comité Exécutif) et directeurs	1 789	39 %	1 753	40 %
Autres cadres	20 508	51 %	20 946	52 %
Salariés non cadres	83 476	25 %	79 692	25 %
Total salariés	**100 %**	**31 %**	**100 %**	**31 %**

Conditions et organisation du temps de travail de Danone

	2018	2019
Embauches [a] [b]	15 208	13 202
Licenciements [a] [b]	4 635	6 146
Taux d'absentéisme [a]	2,4 %	2,4 %
Taux de rotation des salariés [a]	16 %	17 %
Effectif en temps partiel [a]	3 %	3 %

(a) Périmètre Indicateurs Sociaux, voir Note méthodologique.
(b) La baisse des embauches et la hausse des licenciements est principalement due à des projets de réorganisation interne des Pôles de Danone.

Danone permet à ses salariés d'avoir des rythmes de travail adaptés à leurs contextes locaux en autorisant par exemple le temps partiel ou le télétravail, contribuant à leur bien-être au travail.

DÉVELOPPEMENT INCLUSIF DES TALENTS

Développement des carrières

Danone a pour objectif le développement inclusif de ses talents et le développement personnel des carrières de chacun de ses salariés en leur offrant la possibilité de construire leur futur professionnel et en leur assurant une mobilité.

Revue de performance et conversation de développement
Danone a structuré son processus managérial de telle sorte que ses salariés définissent leurs objectifs et soient en mesure de les réaliser de manière durable, qu'ils soient évalués de façon équitable, et qu'ils aient un plan de développement individualisé. Plusieurs rendez-vous ou échanges sont organisés au cours de l'année afin de définir et évaluer ces objectifs et d'identifier les formations et actions de développement nécessaires.

Dans le cadre de son programme Danone Way, l'Entreprise suit la mise en place des processus de développement des carrières au niveau de ses entités pour ses populations cadres et non-cadres.

- En 2019, 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'évaluer leurs compétences fonctionnelles et de définir un plan de développement (voir Périmètre Danone Way, Note méthodologique).
- En 2019, 84 % 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).

Par ailleurs, Danone veille à la transmission des compétences au sein de ses fonctions clés. En 2019, 83 % des entités ont anticipé le besoin de transmission des compétences rares et spécifiques à leurs activités. Cela se traduit par la formalisation d'un plan de succession pour les fonctions clés (voir Périmètre Danone Way, Note méthodologique).

Rémunérations et avantages

Rémunérations
La rémunération variable annuelle récompense les performances collectives et individuelles au regard de deux types d'objectifs :

- économiques, avec évaluation de la performance financière de Danone et de la manière dont ils ont été atteints ;
- 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 1 600 cadres dirigeants des critères de performance environnementaux et sociaux tels que l'objectif de réduction de l'empreinte carbone, la santé et sécurité et la diversité (voir paragraphe 6.3 *Rémunérations et avantages des organes de gouvernance*).

Contrats d'intéressement et actionnariat salarié
En 2019, Danone a accordé, pour la première fois, à chaque salarié éligible une action DANONE leur donnant ainsi le droit de voter lors de l'Assemblée Générale. Cela permet également aux salariés de participer à un système d'intéressement mondial indexé sur le montant du dividende annuel.

À l'échelle locale, les salariés des filiales françaises de Danone bénéficient d'un plan d'intéressement, indexé principalement sur les résultats de Danone. D'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.

Par ailleurs, les salariés des sociétés françaises de Danone peuvent souscrire à une augmentation de capital annuelle dans le cadre d'un Plan d'Epargne Entreprise.

Enfin, en 2019, Danone a lancé son premier plan d'actionnariat salarié mondial, permettant à ses salariés dans 8 pays – Chine Continentale et Hong-Kong, Espagne, Indonésie, Mexique, Pays-Bas, Pologne, Singapour et Royaume-Uni – de souscrire à des actions nouvelles de Danone (voir 7.8 *Actionnariat de la Société au 31 décembre 2019*).

Mobilité
L'Entreprise offre à ses salariés l'opportunité de construire un parcours de carrière cohérent avec leurs aspirations, leurs capacités et les besoins de l'Entreprise, dans leur pays ou à l'international.

Par ailleurs, Danone propose à ses salariés 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 différentes situations locales des filiales.

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 2019 et les charges de l'exercice sont détaillés à la Note 8.3 *des Annexes aux comptes consolidés*.

Formation et développement des salariés

Définition
Danone s'engage à accompagner l'ensemble de ses salariés dans le développement de leurs compétences professionnelles. L'Entreprise offre ainsi un ensemble de formations internes accessible à tous ses salariés quelle que soit leur place dans l'organisation, ainsi qu'un suivi managérial personnalisé.

Politiques
Danone a pour objectif qu'à toutes les occasions de la vie professionnelle, et pas seulement, les sessions de formation, chaque salarié enrichisse ses compétences et se développe en promouvant notamment l'apprentissage avec le programme "One Learning a Day" dans ses sièges et ses sites de production.

Parallèlement, Danone propose une offre de formations managériales et fonctionnelles pour permettre à ses salariés de se former au gré de leurs besoins notamment au travers de nouveaux outils digitaux.

Danone veille aussi à développer une culture selon laquelle chaque salarié peut développer des compétences de leadership avec son modèle de leadership CODES *(Committed, Open, Doer, Empowered, Self-awareness)*.

En 2019, l'Entreprise a déployé la nouvelle version de ce modèle, CODES Focus, définissant les compétences de *leadership* attendues de ses salariés, au niveau individuel et collectif, pour permettre de soutenir de façon durable son ambition avec cinq attitudes clés (i) être centré sur l'humain (consommateurs, patients, salariés), (ii) être inclusif et collaboratif, (iii) être courageux avec empathie, (iv) être agile et (v) être responsable et décisif.

Gouvernance
Les sujets relatifs à la gestion des talents et à la formation des salariés sont gérés par le Directeur Ressources Humaines Global qui reporte au Directeur Ressources Humaines et Secrétaire Général de Danone, membre du Comité Exécutif.

Plans d'actions
Danone a pour objectif d'offrir à ses salariés l'opportunité de développer leurs compétences à travers différentes approches :

- Campus X, sa nouvelle plateforme d'apprentissage numérique lancée en 2019, qui donne un accès personnalisé à de nombreux contenus internes et externes, pour compléter les formations disponibles en présentiel ;

- la plateforme "One Planet. One Health" qui permet à ses salariés d'accéder à des contenus développés avec des partenaires tels que l'Institut des Nations Unies pour la Formation et la Recherche (UNITAR) ou la Fondation Ellen MacArthur.
- Des *Learning Weeks* ont eu lieu dans toutes les régions en 2019, avec l'objectif de mobiliser les participants autour de leur développement. Ces évènements associent des sessions de formation ainsi que des conférences, des sessions d'échange et de *networking*.

Résultats

	2018	2019
Salariés permanents ayant bénéficié d'au moins une formation [a]	94 125	81 628
Nombre total d'heures de formation dispensées [a]	2 479 826	2 246 183
Part des salariés formés [a]	94 %	83 %
Nombre moyen d'heures par personne formée [a]	25	23

(a) Périmètre Indicateurs Sociaux, voir Note méthodologique.

Diversité Inclusive

Définition

Danone a pour ambition que chaque salarié se sente inclus et en mesure de contribuer par son unicité à ses Objectifs 2030.

Politique et résultats

Politique de Diversité Inclusive

En signant la Convention mondiale sur l'égalité des chances avec l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation (UITA), Danone s'est engagée 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 de nationalités sous-représentées (les nationalités sous-représentées sont issues des régions Afrique, Amériques, Asie, Europe de l'Est et Océanie).

En 2019, Danone a publié une déclaration de principe sur la diversité inclusive qui se concentre sur trois priorités globales : la promotion de comportements inclusifs, l'égalité femmes-hommes et la culture et les nationalités. Pour chaque priorité, l'Entreprise a défini des engagements :

Priorité	Objectif à 2020	Statut en 2019
Promotion des comportements inclusifs	Score de 90 % à l'indice d'Inclusion	Score de 86,5 % à l'indice d'Inclusion [a]
Égalité femmes-hommes	42 % de femmes parmi les directeurs 30 % de femmes parmi les exécutifs	42 % de femmes parmi les directeurs 27 % de femmes parmi les exécutifs
Culture et nationalités	50 % de directeurs de nationalités sous-représentées 30 % d'exécutifs de nationalités sous-représentées	48 % de directeurs de nationalités sous-représentées 30 % d'exécutifs de nationalités sous-représentées

(a) Cette donnée repose sur les résultats de la Danone People Survey (DPS) qui est envoyée à chaque salarié de l'Entreprise tous les 2 ans.

Aussi, parmi les 10,4 % de postes à plus forte responsabilité au sein de Danone (10,5 % en 2018), qui regroupent la population des exécutifs, des directeurs ainsi qu'une partie des autres cadres de niveau senior, 49 % de ces salariés sont des femmes (48 % en 2018).

Handicap

Par ailleurs, Danone encourage le partage de bonnes pratiques entre les filiales autour du handicap.

Au Brésil, la filiale Produits Laitiers et d'Origine Végétale, en partenariat avec SER ESPECIAL, forme plus de 500 personnes en situation de handicap pour les aider à s'insérer sur le marché du travail. Elle a également développé une plateforme de recrutement en ligne pour les mettre en relation non seulement avec Danone mais aussi avec d'autres entreprises au Brésil.

Politique parentale

Danone s'est engagée à créer les conditions nécessaires pour que tous ses salariés profitent pleinement de leur parentalité. L'Entreprise veut ainsi développer une culture favorable à la vie de famille.

La politique parentale de Danone est fondée 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 fin 2020. En 2019, Danone a déployé sa Politique parentale dans 18 pays (9 en 2018).

Gouvernance

En 2019, deux membres du Comité Exécutif ont été nommés sponsors de la Diversité Inclusive : la Directrice Générale Finances, Technologie & Data, Cycles et Achats et le Directeur Général, Eaux et Afrique. Danone a également initié un mouvement pour encourager ses salariés à agir dans leur champ d'influence pour contribuer à l'atteinte de ses objectifs de diversité inclusive.

Plus de 200 champions mondiaux mènent ainsi le changement au niveau local et dans les différentes fonctions, en lien avec les départements des Ressources Humaines et les équipes de direction.

Au niveau mondial, pour mettre en œuvre la diversité inclusive chez Danone, un comité de pilotage de la Diversité Inclusive travaille

selon une approche transformationnelle reposant sur trois piliers, les personnes, les marques et les partenaires/communautés.

Plans d'actions

En 2019, Danone a également organisé plusieurs événements :

- À l'occasion de la Journée Internationale des droits des Femmes, l'Entreprise a encouragé le partage des meilleures pratiques de différents pays en matière d'égalité des sexes.
- En Amérique du Nord, au Mexique et en Italie, certaines marques se sont engagées dans le cadre de la célébration des fiertés.
- La première semaine dédiée à la Diversité Inclusive pour sensibiliser et engager les salariés de Danone, avec notamment : des ateliers sur les biais inconscients, le partage d'une feuille de route locale sur la Diversité Inclusive et des sessions inspirantes avec des intervenants externes. Cette semaine sera célébrée chaque année.

En parallèle, Danone est toujours un membre actif du mouvement HeForShe et du réseau LEAD.

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, Espagne, Indonésie, Italie, Mexique, Pays-Bas) à travers son programme de Leadership Mentoring destiné aux femmes. Les femmes récemment nommées à un poste de direction peuvent ainsi bénéficier des conseils de cadres expérimentés.

La politique parentale de Danone constitue un cap pour l'Entreprise en matière d'égalité femmes-hommes. Saluant l'impact attendu de la politique parentale de l'Entreprise, le mouvement HeForShe de l'ONU Femmes a nommé Emmanuel FABER, Président-Directeur Général de Danone, comme Thematic Champion.

Reconnaissance externe

Danone maintient son inclusion dans l'indice Bloomberg Gender-Equality 2020. L'Entreprise est également classée 39e du Top 100 Monde pour l'égalité des sexes réalisé par Equileap.

En France, les filiales Danone Produits Frais France, Blédina et la Société Anonyme des Eaux Minérales d'Evian, ont obtenu les scores respectifs de 97/100, 98/100 et 89/100 dans l'Index de l'égalité femmes-hommes mis en place par le Gouvernement français.

Danone a reçu le trophée GEEIS-SDG (Gender Equality European and International Standard-Sustainable Development Goals) de la Fondation Arborus au siège des Nations Unies pour le projet "Social School for Women Empowerment" lancé avec le soutien du Fonds Danone pour l'Écosystème et qui se poursuit avec la filiale de Danone en Espagne et la Fundación Ana Bella. Le projet aide les femmes à s'extraire des violences domestiques et à se réinsérer sur le marché du travail en soutenant un programme de formation à la vente et à la nutrition. En parallèle, les sièges sociaux de Danone à Paris et à Singapour ainsi que toutes les filiales (y compris les sites de production) situées en Italie et en Pologne ont été certifiés GEEIS.

Opportunités

Danone s'est engagée 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.

Avec sa stratégie de Diversité Inclusive, Danone vise à travers ses marques à faire de ses consommateurs des acteurs du changement. Au Mexique, *Bonafont*, marque d'eau en bouteille de Danone, a placé l'égalité femmes-hommes au cœur de l'engagement de la marque et a adopté une position active pour faire avancer cette cause. Ces deux dernières années, *Bonafont* s'est associée à ONU Femmes pour lancer un programme de soutien aux femmes entrepreneuses. Ce partenariat comprend la création de bouteilles HeForShe en édition limitée et le don de tous les bénéfices au programme.

Focus – "Une Personne, Une Voix, Une Action"

Dans le cadre de son modèle de gouvernance et d'engagement innovant "Une Personne, Une Voix, Une Action" Danone a mis en place une nouvelle routine stratégique annuelle. Elle repose sur une consultation mondiale permettant aux salariés de partager leur point de vue sur les priorités de l'Entreprise et sur la définition des feuilles de route au niveau local et mondial. Ainsi, en 2019 s'est tenue la seconde édition de cette consultation.

Toujours en lien avec ce nouveau modèle de gouvernance, 26 salariés volontaires sont sélectionnés chaque année à travers le monde pour représenter l'ensemble des salariés de Danone et échanger avec le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif de l'Entreprise pour mieux comprendre les besoins et les attentes des salariés, de catalyser une prise de décision plus rapide, de stimuler l'innovation et de permettre aux équipes locales d'agir et avancer vers les Objectifs 2030.

Par ailleurs, en 2019, Danone a également attribué une action de l'Entreprise à chacun de ses salariés éligibles, ce qui leur donne le droit de voter en Assemblée Générale.

RELATIONS SOCIALES

Danone œuvre pour un dialogue social responsable, qui tienne compte des intérêts des différentes parties prenantes.

Dialogue social

Définition

Danone cible des relations de travail efficaces par le biais d'un engagement et d'un dialogue social continus, de la mise en œuvre de mécanismes de remontée des plaintes et d'alertes, et l'utilisation de pratiques responsables notamment lors de restructuration de l'Entreprise. Une pratique continue d'écoute des partenaires sociaux au sujet des attentes des salariés, et un dialogue ouvert avec eux permet de limiter les risques de grève et d'interruption d'activité.

Politiques

Depuis 1989, 10 accords ont été signés entre Danone et l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation (UITA) et une vision commune a été mise en place.

Thèmes des conventions Danone-UITA	**1.** Convention relative aux informations économiques et sociales des sociétés de Danone (1989) **2.** Convention relative à l'égalité professionnelle femmes-hommes (1989) **3.** Convention relative à la formation qualifiante (1993) **4.** Convention relative à l'exercice du droit syndical (1994) **5.** Convention relative aux modifications d'activités affectant l'emploi ou les conditions de travail (1997) **6.** Convention relative aux Principes Sociaux Fondamentaux (2001) **7.** Convention relative à la mise en place d'indicateurs sociaux Groupe (2005) **8.** Convention sur la diversité (2007) **9.** Convention relative à la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress (2011) **10.** Convention sur l'emploi durable et l'accès aux droits (2016)
Pacte Mondial et conventions fondamentales de l'OIT	• Depuis 2003, Danone adhère au Pacte Mondial des Nations-Unies, qui intègre les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). • Ces conventions sont formalisées, déployées et portées à la connaissance des salariés et fournisseurs de Danone. • Les conventions de l'OIT formulent sept Principes Sociaux Fondamentaux qui font l'objet d'un accord signé entre Danone et l'UITA (voir 5.5 *Approvisionnements responsables hors lait*). • Ces principes constituent la base de la démarche RESPECT dont l'un des objectifs est d'étendre ces principes aux fournisseurs de Danone (voir 5.5 *Approvisionnements responsables hors lait*). • Danone communique ses engagements à l'ensemble de ses salariés par son Code de conduite des affaires (voir 5.1 *Loyauté des pratiques : éthique et intégrité*).

Gouvernance

Les sujets relatifs au dialogue social sont gérés par la Direction Générale des Ressources Humaines qui reporte au Directeur Général des Ressources Humaines et Secrétaire Général de Danone, membre du Comité Exécutif.

Le dialogue social au sein de Danone repose également sur :

- le Comité d'Information et de Consultation, assisté par son Comité de pilotage où siègent des représentants de la direction de Danone et des représentants syndicaux ;
- deux Administrateurs représentant les salariés qui siègent au Conseil d'Administration nommés respectivement par le Comité Social et Économique de l'Entreprise. De plus, un membre du Comité Social et Economique de l'Entreprise assiste aux réunions du Conseil d'Administration avec une voix consultative (voir 6.1 *Organes de Gouvernance*) ;

Par ailleurs, un dialogue continu entre le Directeur des Relations Sociales de Danone et les Directeurs de Ressources Humaines des filiales permet de faire remonter les attentes des salariés, notamment avec les représentants syndicaux et représentants du personnel et, si besoin, d'établir des plans d'actions globaux ou locaux.

Plans d'actions

Danone et l'UITA se sont engagées 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 (i) du nombre de sessions d'informations économiques et sociales visant l'ensemble des salariés, (ii) du taux de salariés couverts par des représentants du personnel et (iii) 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 pour fournir à leurs équipes les moyens d'aborder ces enjeux et d'anticiper les sujets clés à leurs activités.

Résultats

En 2019, 78 % de salariés sont couverts par des conventions collectives (voir Note méthodologique).

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 par un représentant de Danone, et un représentant de l'UITA. Entre 2009 et 2019, 60 visites de sites ont été organisées.

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 d'amélioration continue de la performance de l'Entreprise par ses salariés.

Focus – Respect et promotion des droits humains dans les activités de Danone

En novembre 2017, dans le cadre de l'initiative collective du Consumer Goods Forum (CGF) sur le travail forcé, Danone s'est engagée à adopter des politiques 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.

Depuis 2018, Danone déploie sa 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. Pour accompagner les filiales dans l'implémentation de la politique, l'Entreprise a développé en 2019 des lignes directrices ainsi qu'un outil d'auto-évaluation des risques.

En 2019, dans le cadre de la coalition B4IG et son manifeste d'engagements, Danone s'engage à faire progresser les droits humains à tous les stades de sa chaîne de valeur.

Parallèlement, l'Entreprise a aussi développé une formation e-learning sur les droits humains et la lutte contre le travail forcé qui a vocation à être déployée globalement auprès des équipes Achats, Ressources Humaines et Secrétariat Général. Enfin, l'Entreprise continue de suivre la performance de ses filiales avec son programme Danone Way pour lequel la section relative aux droits humains a été renforcée en 2019.

Sécurité et santé au travail

Sécurité au travail : le programme WISE²

Définition

Danone a la responsabilité de s'assurer de la sécurité et de la santé de ses salariés sur l'ensemble de ses sites et d'offrir un environnement de travail sûr, sain et serein, propice à un engagement durable et respectueux d'un bon équilibre de vie des salariés.

Politiques

Programme de Sécurité et Santé au travail 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 mortels, 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	WISE² est un programme mondial qui vise à réduire de façon continue le nombre d'incidents au travail en agissant selon deux axes : (i) renforcer la culture de la sécurité et de la santé au travail sur l'ensemble des sites de l'Entreprise et (ii) assurer la conformité avec des standards concernant les situations à risques les plus critiques. L'Entreprise œuvre à renforcer la conformité en définissant continuellement de nouveaux standards, et plus récemment ceux relatifs aux risques spécifiques des activités de vente et dans les sièges (ergonomie, télétravail, hôtels et voyages…), ou ceux relatifs à la sécurité des machines dans les sites de production en 2019.

Gouvernance

Animé par la Direction Générale des Ressources Humaines, le programme WISE² est déployé dans chaque Pôle, sur les sites de production, dans les entrepôts logistiques, en vente et distribution. Des responsables Sécurité et Santé dans les filiales et les sites soutiennent la bonne conduite du programme.

Le programme est suivi au niveau de l'Entreprise par le Comité de Pilotage Sécurité présidé par le Directeur Général Ressources Humaines et Secrétaire Général, membre du Comité Exécutif. Il rassemble les Directeurs Opérations des Pôles et le directeur Santé, Sécurité, Conditions de travail.

Plans d'actions

Les sites sont tenus de réaliser leurs propres évaluations des risques. En Europe, notamment, le Document Unique d'Évaluation des 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.

Danone mobilise ses salariés 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 employés par l'intermédiaire d'agences ou de prestataires de main d'œuvre et aux sous-traitants. En cas de risques ou d'accidents graves, des procédures spécifiques et un système de remontée des informations selon les niveaux hiérarchiques ont été établis.

- En parallèle, chaque année environ 50 % des sites de Danone, sites de production et forces de vente, font l'objet d'audits WISE² couvrant à la fois la culture de sécurité et la conformité aux standards. Depuis 2018, Danone a également déployé l'approche "conformité standards" de WISE² dans les pays où la distribution de proximité est importante (Égypte, Indonésie, Maroc et Mexique).
- Des audits WISE² sont également réalisés pour certains sièges administratifs.

Enfin, Danone a intégré depuis plusieurs années l'encadrement des conditions de travail dans les plans d'actions WISE² avec des initiatives notamment sur l'évaluation des risques ergonomiques, la formation aux gestes et postures et l'aménagement des postes de travail. Les ingénieries des Pôles 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 œuvre des initiatives pour réduire les horaires de travail et la rotation des salariés dans la distribution de proximité. Le taux de maladies professionnelles et l'absentéisme qui leur est associé sont suivis au niveau local.

Résultats

Exercice clos le 31 décembre

	2018			2019		
(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 Pôle						
Produits Laitiers et d'Origine Végétale	–	211	2,3	–	157	1,6
Eaux	1	102	1,2	1	103	1,2
Nutrition Spécialisée	–	46	0,9	–	50	1,0
Fonctions centrales	1	35	2,4	–	46	2,9
Total	**2**	**394**	**1,6**	**1**	**356**	**1,4**

(a) Périmètre Sécurité, voir Note méthodologique.

Exercice clos le 31 décembre

	2018	2019
Taux de fréquence 2 (FR2) [a]	1,7	1,24
Taux de gravité [a]	0,06	0,06

(a) Périmètre Sécurité, voir Note méthodologique.

Santé au travail

Définition

L'accès à une couverture santé et l'éducation aux enjeux sanitaires pour tous les salariés est une priorité pour Danone qui, poursuit notamment le déploiement de son programme Dan'Cares dans les pays où l'Entreprise opère.

Politiques

Danone a lancé le programme Dan'Cares en 2009 avec l'ambition de garantir, à terme, à l'ensemble de ses salariés, une couverture santé de qualité qui prend en charge les risques majeurs tout en tenant compte des 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. Dan'Cares 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 par les systèmes de santé.

Plans d'actions

En complément du programme Dan'Cares, Danone a mis en place 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, 84 % des salariés ont eu accès à au moins une offre gratuite de ce programme en 2019 (Périmètre Nutrition santé, voir Note méthodologique).

Résultats

Au 31 décembre 2019, 99 627 salariés (74 420 salariés en 2018) répartis dans 53 pays (49 en 2018) 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.

Opportunités

Mettre en œuvre une stratégie forte de santé et de sécurité au travail constitue un moteur d'engagement pour les salariés. Cela représente aussi une opportunité pour l'Entreprise de répondre à l'évolution des besoins de ses salariés comme par exemple la prise en compte de l'ergonomie au travail face au vieillissement de la population sur ses sites de production.

Focus – Promotion du bien-être au travail et prévention du stress

Depuis 2014, Danone intègre la promotion de la santé et du bien-être au travail à son programme WISE². Danone a défini une approche systématique 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. Certaines 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.

En 2019, Danone a initié une nouvelle formation en Europe à destination de la fonction ressources humaines sur la qualité de vie au travail. Cette dernière est destinée à renforcer les compétences et la capacité d'agir des salariés de cette fonction sur le sujet.

SÛRETÉ DES SALARIÉS

Définition

Présent dans plus de 120 pays, Danone est ainsi exposée à de nombreux défis de sûreté et à la responsabilité de protéger tous ses collaborateurs des actes de malveillance. Pour ce faire, Danone analyse les risques sécuritaires par pays et élabore les moyens de prévention adaptés à chaque situation qui sont à mettre en œuvre pour sécuriser l'environnement de travail des collaborateurs et pour 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 gestion 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.

En 2019, Danone a également formalisé des procédures opérationnelles de sûreté destinées aux sites de production, et en cours de déploiement pour l'ensemble des entités de Danone.

Gouvernance

La gestion des risques de sûreté relève du Directeur Général de la Sûreté et de l'Intelligence Économique qui rapporte au Secrétaire Général de Danone. Il 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.

La Direction Sûreté de Danone interagit avec les Pôles de Danone notamment au travers de sessions de formations des Comités de Direction des Pôles de l'Entreprise.

Plans d'actions et résultats

La gestion des risques de sûreté repose sur les trois piliers suivants :

- anticipation et information : veille et analyse des risques pour comprendre les menaces sécuritaires auxquelles sont confrontés l'Entreprise et ses salariés, et définir des 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. En 2019, l'équipe sûreté a réalisé 110 sessions de sensibilisation générale sur la gestion des risques voyages pour les salariés de l'Entreprise. Par ailleurs, un module d'e-learning sur le même sujet est en cours de conception et sera déployé en 2020 ;
- prévention et protection : 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 2019, 91 % des sites de production de Danone ont réalisé l'auto-évaluation sûreté des sites (périmètre : 175 sites de production) par rapport à 83 % en 2018 (périmètre : 190 sites de production) ;
- réponse et gestion d'incident : 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 externalisée ainsi qu'un programme d'assistance médicale et sécuritaire, en collaboration avec la Direction des Ressources Humaines.

Ce dispositif de sûreté est ensuite adapté aux risques sécuritaires pour chacune des régions où Danone opère.

En 2019, le *Security Operational Center* (SOC) de Danone a qualifié 59 événements d'importants ou d'urgents. Parmi ceux-ci, 23 ont fait l'objet d'une remontée vers l'équipe sûreté de l'Entreprise car des salariés étaient signalés dans la zone de l'évènement. L'équipe sûreté a pris la décision de contacter 6 fois l'ensemble des salariés potentiellement affectés par l'évènement.

Opportunités

La mise en place d'actions d'information, de communication et de sensibilisation contribue au bien-être des salariés en sécurisant leur environnement de travail.

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 humains qui sont détaillés ci-après autour d'une part, des approvisionnements responsables en lait et d'autre part, des 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.

Gouvernance

Danone dispose d'une équipe dédiée, le cycle lait, qui est rattachée à la Direction des Cycles et des Achats. Cette équipe supervise la relation avec les fournisseurs de lait et le déploiement de la feuille de route de l'Entreprise. Les départements lait de chaque pays où Danone opère mettent en œuvre cette feuille de route avec leurs fournisseurs de lait locaux.

Politiques

Danone favorise l'approvisionnement local 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.

Environ 80 % des producteurs travaillant avec Danone possèdent de petites exploitations de moins de 10 vaches, et ces fournisseurs sont principalement situés dans les pays émergents d'Afrique et d'Amérique latine. Ces petites exploitations fournissent environ 30 % du volume total de lait de Danone.

Par ailleurs, Danone travaille également avec des producteurs qui ont des exploitations de type familial qui comprennent de quelques dizaines à plusieurs milliers de vaches, ceux-ci représentent environ 20 % des fournisseurs de l'Entreprise et près de 70 % des volumes de lait. En général, leur lait est collecté directement par l'Entreprise.

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

Les partenariats de Danone avec les producteurs de lait couvrent de nombreux domaines, allant des facteurs techniques tels que la qualité du lait et la performance commerciale aux préoccupations environnementales et sociétales. Parce que les agriculteurs jouent un rôle essentiel dans la durabilité du secteur agricole, Danone utilise ses programmes et ses fonds d'innovation sociale pour soutenir de nombreux projets qui permettent aux agriculteurs de développer leurs compétences sur le long terme. Danone soutient ainsi des initiatives qui visent à faire progresser les pratiques du secteur.

Par exemple, l'Entreprise a participé à la création de l'alliance "Farming For Generations" qui vise à identifier les meilleures pratiques et les innovations pour différents modèles agricoles, tailles d'exploitations et zones géographiques. En 2019, Danone a également contribué à la définition et à la conception du Sustainable Dairy Partnership, qui vise à développer une industrie laitière plus durable en exigeant notamment des transformateurs participants qu'ils tiennent compte de la prévention de la déforestation, de la protection du bien-être animal et des droits humains et qu'ils assurent la conformité avec les législations locales.

MilQSat

Le Pôle Produits laitiers et d'origine végétale a mis en place, 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.

En parallèle, Danone a mis en place plusieurs outils spécifiques dédiés à des domaines tels que le bien-être animal, les émissions de gaz à effet de serre (Cool Farm Tool et Cap2Er) et la consommation d'eau. L'Entreprise développe également une méthodologie relative aux conditions de travail.

Tous ces outils sont complémentaires et le cycle lait de Danone assure une coordination globale pour permettre un accès optimal aux données collectées (pour plus d'information, voir Rapport Annuel Intégré 2019).

Bien-être animal

Lancé en 2016, l'outil de Danone dédié au bien-être animal a été conçu et piloté en Espagne pendant deux ans. Le déploiement mondial de l'outil a eu lieu en 2018 et est maintenant effectif dans 14 pays. En 2019, le volume de lait provenant des fermes qui sont évaluées avec cet outil de bien-être animal est de 81 % pour les 14 pays.

Cool Farm Tool et Cap2Er

Danone a déployé l'outil Cool Farm qui calcule les émissions de gaz à effet de serre du bétail. En 2019, l'outil a été déployé dans 14 entités, couvrant la majorité des approvisionnements de Danone.

En France, pour s'aligner sur les pratiques du secteur laitier, les entités de Danone mesurent les émissions avec Cap2Er, un outil développé par l'Institut français de l'élevage (Idele) et utilisé dans toute la filière.

Évaluation des risques liés à l'eau en lien avec l'approvisionnement en lait

En 2018, Danone a commencé à évaluer les risques liés à l'eau tout au long de sa chaîne de valeur en utilisant le Aqueduct Water Risk Atlas du WRI (Water Resources Institute). La première évaluation s'est concentrée sur la chaîne d'approvisionnement en lait frais liquide de l'Entreprise, dont elle a pu déterminer l'empreinte hydrique, en identifiant les zones à risque en termes d'approvisionnement et de fourrage, y compris les risques physiques tels que la pénurie d'eau. Des plans d'actions pour les zones à risque sont actuellement en cours de définition (voir la section 5.3 *Gestion de l'eau).*

Cost Performance Model (CPM)

Danone travaille avec des producteurs aux États-Unis, en Europe et en Russie pour développer des contrats innovants, qui permettent de réduire la volatilité du prix du lait et d'offrir ainsi une meilleure visibilité et stabilité financière, leur permettant de planifier leur activité.

Les contrats à long terme dits CPM (Cost Performance Model) prennent en compte les coûts de production dans la fixation du

prix du lait et sont établis avec les exploitants agricoles ou leurs organisations.

En 2019, 41 % du lait collecté en Europe et 53 % du lait collecté aux États-Unis proviennent de producteurs sous contrats CPM. Au total, 28 % du lait collecté par Danone est couvert par des contrats CPM.

Opportunités

En développant des modèles financiers viables avec ses partenaires laitiers, l'Entreprise contribue également à encourager et à maintenir la transmission du savoir-faire agricole d'une génération à l'autre. Ces actions sont une opportunité pour l'Entreprise de sécuriser sa chaîne d'approvisionnement tout en s'assurant que les pratiques évoluent en réponse aux défis environnementaux et sociaux croissants. Elle renforce également le positionnement de ses marques pour répondre aux attentes des consommateurs en matière d'approvisionnement responsable. Ainsi, depuis mars 2019 tous les produits de la filiale française Les Prés Rient Bio fabriqués sur le site de production du Molay-Littry, en Normandie, portent le label commerce équitable *Fair For Life*.

APPROVISIONNEMENTS RESPONSABLES HORS LAIT

Définition

Les chaînes d'approvisionnement globales du secteur agroalimentaire comportent des risques d'atteinte aux droits humains et à l'environnement aussi bien en amont de la filière agricole qu'auprès des fournisseurs directs de l'Entreprise. Pour limiter ces risques, Danone travaille avec un cadre de principes fondamentaux et a pris des engagements publics spécifiques. En ligne avec ces derniers, Danone accompagne ses fournisseurs vers des pratiques responsables.

Politiques

Principes de développement durable

La démarche d'approvisionnement responsable de Danone repose sur les Principes de Développement Durable de l'Entreprise, qui s'appliquent à ses opérations et à sa chaîne d'approvisionnement et, qui comprennent les dimensions sociales, environnementales et d'éthique des affaires, avec notamment :

- sept principes sociaux fondés sur les critères de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) : abolition du travail des enfants ; élimination du 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.

Ces principes 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 principes de développement durable, la stratégie de Danone en matière d'environnement couvre des enjeux nécessitant d'impliquer les acteurs de sa chaîne de valeur et notamment ses fournisseurs.

L'Entreprise s'est notamment engagée à éliminer la déforestation de sa chaîne d'approvisionnement d'ici à fin 2020. Suivant cet engagement, la priorité est donnée à six catégories : emballages papier et carton, huile de palme, soja, bois destiné à produire de l'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, en déclinaison de la Politique Empreinte Forêts (voir section 5.3 *Préserver la planète et renouveler ses ressources)*.

Droits humains

Concernant les droits humains, Danone s'est engagée en 2016 dans l'initiative collective du Consumer Goods Forum qui vise à éradiquer le travail forcé de sa chaîne d'approvisionnement mondiale. Dans ce contexte, en 2017, Danone a intégré à ses Principes sociaux fondamentaux 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. Danone a formalisé cet engagement en 2018 dans le Danone statement on forced labor.

En 2019, Danone a participé au lancement de la Coalition Business For Inclusive Growth, coordonnée par l'OCDE et dirigée par Danone, qui vise à amplifier les efforts de l'industrie en matière de croissance inclusive et notamment de droits humains dans la chaîne de valeur.

Gouvernance

La conformité aux programmes achats responsables et droits humains 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 mise en œuvre du plan de vigilance concernant le pilier droits humains fait l'objet d'une revue annuelle par le Comité Exécutif. S'agissant des réalisations 2019, elles seront présentées au premier semestre 2020.

Diligences raisonnables d'achats responsables

Danone met en œuvre des diligences d'achats responsables pour ses fournisseurs directs *via* son programme RESPECT, ainsi que pour les matières premières agricoles les plus à risque de sa chaîne amont.

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.

Depuis 2017, Danone fait évoluer son programme RESPECT vers une démarche plus globale de diligence raisonnable et a renforcé ses exigences en matière de droits humains. Cette démarche s'inspire notamment des Principes Directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme (UNGP).

Cartographie des risques sociaux et environnementaux

En 2017, Danone a mis à jour son analyse globale de matérialité et de risques qui a mis en exergue l'importance des questions relatives aux achats responsables et aux droits humains.

Par ailleurs, Danone a cartographié les risques potentiels majeurs pour ses vingt catégories d'achats les plus exposées en termes d'impact social et environnemental. L'Entreprise a analysé ces risques selon une grille basée sur les normes ISO 26000, GRI G4 et SA 8000, en considérant les incidences potentielles des produits achetés principalement au regard des droits sociaux et des droits

humains, mais aussi sur des communautés locales, des consommateurs, de la loyauté des pratiques et de l'environnement.

Ce travail a permis d'identifier les catégories d'achats de biens ou services prioritaires en matière de droits humains que 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 majoritairement au niveau des exploitations agricoles et des plantations dans la partie amont de la chaîne d'approvisionnement de Danone. Ils incluent en particulier les risques potentiels caractéristiques des chaines agricoles tels que les conditions de travail, la santé et la sécurité, le travail forcé et le travail des enfants. Sur le plan environnemental, la cartographie a confirmé les risques potentiels des trois catégories prioritaires déclinées dans la Politique Empreinte Forêts (huile de palme, soja et emballages papier et carton).

Suite à l'acquisition des sociétés du groupe WhiteWave, Danone a mis à jour sa cartographie des risques pour y intégrer les changements dans son portefeuille d'ingrédients.

S'agissant de ses fournisseurs directs, l'Entreprise a renforcé son approche, accompagnée d'un tiers externe, 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 humains (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 Earthworm Foundation (anciennement The Forest Trust) pour assurer la traçabilité de cet ingrédient. En 2019, 48 % de l'huile de palme achetée par l'Entreprise est certifiée "RSPO segregated" et 51 % est certifiée RSPO Mass Balance. (voir 5.3 *Préserver la planète et renouveler ses ressources*). De plus, depuis 2018, l'Entreprise publie sur son site internet la liste de ses fournisseurs d'huile de palme (directs et au moulin) ;
- **fruits :** en 2019, 100 % des approvisionnements en fruits de Danone sont traçables jusqu'au deuxième rang de fournisseurs de l'Entreprise (Tier 2) ;
- **cacao :** en 2018, Danone a atteint 70 % de traçabilité jusqu'au pays d'origine, cela a été maintenu en 2019 ;
- **sucre de canne :** Danone travaille avec l'ONG ProForest pour assurer la traçabilité de cet ingrédient. En 2019, Danone a atteint 86 % de traçabilité dont 36 % de traçabilité jusqu'au moulin auxquels s'ajoutent 50 % jusqu'à la plantation ;
- **soja :** Danone estime à moins de 5 % la part du soja qui entre dans l'alimentation des vaches laitières de sa chaîne d'approvisionnement. En Amérique du Nord et au Brésil, le soja acheté par les exploitants agricoles 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 local 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 la filiale 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. Fin 2019, 4 062 sites de fournisseurs étaient enregistrés sur la plateforme contre 4 043 en 2018.

En matière de droits humains, afin d'affiner sa procédure d'évaluation, Danone a adopté une approche sélective qui vise d'une part à se concentrer sur les zones et les catégories à risque et, d'autre part, à agir de manière plus efficace pour soutenir les fournisseurs dans leur approche d'amélioration. Une attention a également été portée à intégrer de petits fournisseurs afin de mieux comprendre les risques chez ces derniers. L'analyse de risques conduite en 2018 a permis d'identifier environ 200 sites potentiellement à risque qui font l'objet d'un plan d'audit sur deux ans (2018 – 2019). Les audits sont réalisés par des organismes tiers selon le protocole SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit). En 2019, Danone a continué le déploiement de ce plan d'audit.

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 2019, au total, 573 audits SMETA ont été réalisés sur des fournisseurs de Danone, à l'initiative de l'Entreprise ou de ses pairs.

Danone a pour objectif d'établir un dialogue régulier avec ses fournisseurs directs sur leurs processus d'achats responsables et, pour les fournisseurs audités, de s'assurer de la mise en œuvre des plans d'actions correctifs, y compris lorsqu'il s'agit d'audits commandités par des pairs sur des fournisseurs partagés.

Actions d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves

Formation et engagement

Danone forme ses acheteurs à la démarche RESPECT assurant notamment leur sensibilisation aux risques relatifs au travail forcé et aux 3 enjeux prioritaires du CGF. En 2019, l'équipe centrale en charge du programme RESPECT a renforcé cette formation en multipliant les séminaires en ligne (plus de 70 acheteurs formés) et en animant des ateliers avec plus de 130 acheteurs et les fournisseurs locaux dans des pays considérés à risque (Inde, Russie, Mexique, Indonésie et Chine). Ces ateliers et séminaires ont permis de renforcer significativement l'engagement des acheteurs et de favoriser les échanges sur les contraintes locales.

En 2019, Danone a également développé une formation e-learning sur les droits humains et le travail forcé (voir Focus – *Respect et promotion des droits humains dans les activités de Danone*).

Certification

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

L'Entreprise travaille directement avec certains producteurs en amont de sa chaîne d'approvisionnement et développe de nombreux projets collaboratifs d'accompagnement, traitant conjointement les aspects environnementaux et sociaux (voir paragraphe 5.3 *Agriculture régénératrice intégrant l'agriculture biologique*).

Par exemple :

- Pour traiter les leviers de travail forcé et lutter contre les dérives du travail informel dans l'approvisionnement de plastique recyclé, l'Entreprise a développé, avec le soutien du Fonds Danone pour l'Écosystème et des partenaires locaux, des coopératives de chiffonniers qui permettent à leurs membres de passer de l'économie informelle à un travail rémunéré, assorti de bénéfices sociaux et reconnu par les autorités publiques. Pour approfondir ses diligences, l'Entreprise a développé en 2019 une grille d'analyse relative aux droits humains pour les chiffonniers qui approvisionnent les centres de tri. Les informations recueillies sous forme d'auto évaluation pour les projets soutenus par le Fonds ont permis d'identifier des risques et des plans de remédiation sont désormais mis en œuvre (voir Rapport Annuel Intégré 2019 pour plus d'informations).
- Le fonds Livelihoods pour l'agriculture familiale soutient un projet de plantation de vanille à Madagascar. Ce projet, mené avec 3 000 exploitations agricoles familiales, permet de développer des solutions qui améliorent la qualité et la traçabilité de la production de vanille, mais aussi la sécurité alimentaire des agriculteurs et la préservation de la biodiversité (voir Rapport Annuel Intégré 2019 pour plus d'informations).

Initiatives collaboratives

Danone participe à plusieurs plateformes dédiées telles que POIG, SASPO et RSPO sur l'huile de palme, ou plus génériques comme la Sustainable Agriculture Initiative (SAI). L'Entreprise contribue aussi à des initiatives collaboratives du secteur de l'agroalimentaire telles que AIM Progress et le Consumer Goods Forum.

Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements

Depuis 2017, la Danone Ethics Line permet également d'effectuer des signalements en cas de suspicion d'atteintes à l'environnement ou aux droits humains (voir paragraphe 5.1 *Loyauté des pratiques : éthique et intégrité*).

En 2019, 20 alertes ont été effectuées au niveau mondial dans la catégorie "droits humains". 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 2019 relevaient de sujets de gestion courante des ressources humaines : aucune ne constituait de violation caractérisée des droits humains. 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.

Tous les signalements reçus dans la catégorie "droits humains" sont dans un premier temps examinés par la fonction Ressources Humaines. Dans l'éventualité où une alerte conduirait à l'identification de violations caractérisées, les directions Développement Durable, Ressources Humaines et Secrétariat Général seraient mobilisées pour leur examen et la définition de plans d'actions adaptés.

Par ailleurs, Danone a publié en 2019 sur son site internet son mécanisme d'alerte développé avec le support de Earthworm Foundation pour traiter les allégations de non-conformité avec la politique huile de palme de l'Entreprise.

Dispositif de suivi et d'évaluation d'efficacité des mesures mises en œuvre

Depuis 2019, Danone suit les indicateurs (i) d'enregistrement des fournisseurs sur la plateforme Sedex, (ii) de réalisation de son plan d'audit et (iii) de clôture dans les délais impartis par les auditeurs des audits présentant des non-conformités critiques. En 2019, Danone a renforcé le suivi de ses audits fournisseurs en introduisant notamment le troisième indicateur.

Suite au lancement du plan d'audit, 82 % des audits ont été réalisés au cours de 2018 et 2019 et les audits restants ont été planifiés pour le premier trimestre de l'année à venir.

Sur la base des audits menés dans le cadre de ce plan d'audit et de ceux menés sur les fournisseurs de Danone par ses pairs, le pourcentage de clôture dans les délais impartis par les auditeurs des audits présentant des non-conformités critiques s'élève à 64 % sur 2018 et 2019. Les audits non clôturés continuent à faire l'objet d'un suivi. La majorité des non-conformités relevait de questions relatives à la sécurité, au temps de travail et à la rémunération.

Répartition des non-conformités critiques identifiées

Analyse portant uniquement sur les non conformités critiques des audits SMETA (ou méthodologie proche) réalisés en 2019 sur des fournisseurs de Danone)

	2019
Nombre total de non-conformités critiques identifiées	277
Pourcentage de non-conformités critiques relatives :	
• au travail forcé	1 %
• au travail des enfants	1 %
• à la santé et la sécurité	51 %
• à la discrimination	0 %
• à la liberté d'association et au droit à la négociation collective	2 %
• au temps de travail et à la rémunération	27 %
• à l'environnement	8 %
• à l'éthique des affaires	5 %
• autres	5 %

Les non-conformités critiques identifiées et reportées ci-dessus sont résolues ou en cours de remédiation avec les fournisseurs. Celles relatives au travail des enfants correspondent à un défaut de documentation sur l'âge dans les dossiers des employés. Les non-conformités résolues à date n'ont pas révélé de cas de travail des enfants avérés. Les non-conformités relatives au travail forcé correspondent à des frais chargés aux travailleurs par l'agence de recrutement au-delà du cadre légal et à un manque de procédures sur site pour s'assurer que les heures supplémentaires sont effectivement volontaires.

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 2019 et des plans d'actions sont planifiés et/ou en cours pour assurer la disponibilité et la fiabilité des données. Enfin, la liste des filiales ne reportant pas certains indicateurs peut différer selon la nature de ces indicateurs. Le périmètre de couverture varie selon les catégories d'indicateurs, comme détaillé dans les paragraphes ci-après :

INDICATEUR	PÉRIMÈTRE
Sécurité des aliments Sites de Production	En 2019, 195 sites de production ont été inclus dans le périmètre considéré pour la certification FSSC 22000. Ces sites correspondent aux sites de production de l'ensemble des Pôles de Danone et n'incluent pas les sites de production des co-fabricants et des fournisseurs.
Effectif Total Entreprise Indicateurs Sociaux	En 2019, 168 entités représentant 99,9 % des effectifs totaux de Danone, ont reporté des indicateurs sociaux. Ce taux peut varier en fonction de la nature des indicateurs sociaux reportés (voir *Précisions Méthodologiques*).
Sécurité	En 2019, 210 entités représentant environ 99,8 % 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 2019.
Environnement Sites de Production	Danone suit la performance environnementale de ses sites de production selon l'approche du contrôle opérationnel. En 2019, 185 sites de production (sur les 190 que compte Danone) représentant environ 99 % de la production totale des sites industriels, ont reporté des indicateurs environnementaux. L'impact environnemental des bâtiments tertiaires (bureaux, centres de recherche, etc.) n'est pas intégré dans le périmètre de consolidation (sauf pour certains indicateurs, lorsque ces bâtiments sont attenants aux sites de production). Etant donné que leurs émissions de gaz à effet de serres représentent moins de 5 % des émissions totales scopes 1 et 2 de Danone, l'impact environnemental est considéré non-significatif.
Émissions de Gaz à Effet de Serre	Danone a fait évoluer sa présentation des émissions de gaz à effet de serre (GES) afin de s'aligner 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 : • des émissions de GES 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 Danone ; • des émissions de GES 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 ; • des émissions de GES 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. Les émissions des scopes 1 et 2 sont calculées conformément à la méthodologie du GHG Protocol Corporate. Danone a choisi de consolider les émissions des scopes 1 et 2 selon l'approche du contrôle opérationnel et d'inclure toutes les sources d'émissions de ses sites de production (voir Périmètre Environnement Sites de Production), les entrepôts, les centres de distribution et la flotte de 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 Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard du GHG Protocol. Cette approche prend en compte les émissions à chaque étape de la chaine de valeur de l'Entreprise. Les émissions des achats de produits finis ont été calculées pour l'ensemble des entités Danone présentes dans le périmètre des émissions GES et comprenant les sites de production à l'exclusion des entités Damavand (Eaux, Iran), Danone Iran (EDP, Iran), IBIC (Eaux, Brunei), Danone Proviva AB (EDP, Suède) et Sirma (Eaux, Turquie) pour lesquelles seules les émissions des scopes 1 et 2 sont calculées. Au sein du Pôle Nutrition Spécialisée, les émissions du scope 3 de l'ensemble des sites de production ainsi que de 20 entités de ventes, situées principalement en Océanie, Amérique du Sud, Moyen-Orient et Europe, entrent dans le périmètre de *reporting* des émissions du scope 3 en 2019. Les émissions scope 3 des entités Milupa Austria Baby et Milupa Switzerland Baby, incluses en 2018 et représentant moins de 1 % des volumes de ventes de Danone, ont été exclues. Les entités FanMilk Ghana et Nigeria rejoignent également le périmètre de *reporting* des émissions du scope 3 en 2019, ainsi que les émissions des scopes 1 et 2 du des site de production FanMilk Nigeria. Concernant le Pôle EDP, les émissions du scope 3 des activités liées à l'entité de ventes en Iran (incluse en 2018), Earthbound Farm (cédée en avril 2019), de la marque Vega et du site de production WhiteWave situé au Mexique, représentant moins de 1 % des volumes de ventes de Danone, sont exclues. Les émissions du scope 3 amont (flux physiques vers les sites de production) couvrent un périmètre représentant environ 96 % des volumes de production de Danone en 2019. Les émissions du scope 3 aval (flux physiques sortant des sites de production) couvrent un périmètre représentant environ 94 % des volumes de vente de Danone en 2019 (contre 93 % en 2018).
Emballages	En 2019, les données sur les emballages ont été collectées sur l'ensemble des entités de production de Danone, représentant 99 % des volumes de production de Danone.

INDICATEUR	PÉRIMÈTRE
Nutrition santé	Afin de mesurer les avancées accomplies en matière de nutrition santé notamment en ce qui concerne la composition des produits et la communication responsable, Danone a mis en place depuis 2011 une série d'indicateurs de performance (One Health Scorecard). Ces indicateurs sont consolidés sur un périmètre de 21 pays couvrant tous les Pôles et toutes les zones géographiques de Danone. En 2019, 66 entités représentant 74 % du chiffre d'affaires consolidé ont reporté des indicateurs nutrition santé (contre 65,2 % en 2018). Le périmètre des indicateurs nutrition santé exclut les entités du groupe WhiteWave.
Danone Way	En 2019, 155 entités ont réalisé une auto-évaluation Danone Way représentant 99 % du chiffre d'affaires consolidé de Danone (contre 66,7 % en 2018). Ce programme couvre également 98 % de l'effectif total 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 2019 sont retraitées en utilisant un périmètre de consolidation identique et à méthodologie constante à celui de l'exercice 2018.

DÉFINITION DES PÔLES

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.
Nutrition Spécialisée	Production et distribution de produits 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, GES, 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 Pôles 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 2019. Enfin, pour les données nutrition, des contrôles sont effectués au niveau des filiales puis au niveau des Pôles 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/Business Objects 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) y compris les données des emballages sont reportées pour la première année *via* ce même outil.

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 Pôle (Nutripride pour le Pôle Produits Laitiers et d'Origine Végétale et NutreBase pour les activités nutrition infantile du Pôle Nutrition Spécialisée, et Aquamap pour le Pôle 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. Ces informations ainsi que celles sur les programmes consommateurs sont reportées par les coordinateurs Scorecard de chaque filiale *via* l'outil UL PURE.

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 de gestion des données UL Pure. Dans le cas de certaines entités (entité de taille importante ou regroupement d'entités), un seuil pour la validation d'une pratique (indicateur) a été fixé à 80 % du chiffre d'affaires ou des effectifs de l'entité.

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.

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 en 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 salarié permanent

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 2019.

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 2019.

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 salarié correspond au ratio du nombre d'heures de formation sur l'effectif moyen des salariés permanents.

En 2019, certaines filiales ne sont pas comptabilisées dans le calcul du nombre d'heures de formation et de salariés permanents formés, les processus locaux de collecte de l'information ne permettant pas de garantir la traçabilité et l'entière fiabilité des données telles que définies dans le référentiel de remontée des données sociales. Il s'agit des activités d'Aqua (Eaux, Indonésie), Nutricia Indonesia Sejahtera Baby, Sari Husada Indonesia Baby, et Sugizindo Indonesia Baby (Nutrition Spécialisée, Indonésie). Le périmètre couvert représente néanmoins plus de 85 % des effectifs totaux de Danone. Des travaux de renforcement de la collecte de ces informations sur ces entités devraient permettre de rétablir un périmètre de couverture équivalent à celui des autres indicateurs sociaux.

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, États-Unis) et Danone Inc. (EDP, Canada), filiales de Danone au Brésil et en Argentine, Salus (Eaux, Uruguay). Ne sont pas comptabilisées dans les filiales Danone Japan (EDP, Japon), Danone Waters of America (Eaux, États-Unis), Happy Family (Nutrition Spécialisée, États-Unis), Sequels Natural ULC (EDP, Canada), Vega US LLC DE (EDP, États-Unis) ,Advanced Medical Nutrition (Nutrition Spécialisée, Argentine) et Nutricia Bago Argentina Baby (Nutrition Spécialisée, Argentine).

Le périmètre couvert représente néanmoins environ 95 % des effectifs totaux de Danone.

Convention collective générale

Les conventions collectives résultent de la négociation collective entre un employeur, un groupe d'employeurs ou des organisations d'employeurs d'une part, et les syndicats ou les comités d'entreprise d'autre part.

Il s'agit d'un accord écrit concernant les conditions de travail et d'emploi. Elle comprend toutes les mesures formant une base minimale, généralement plus avantageuse que l'exigence légale, et couvrant divers sujets, notamment les salaires, la protection sociale et les conditions de travail.

Les conventions collectives peuvent être négociées au niveau de l'Entreprise (Danone), de la région, du pays (ou d'un groupe de pays) ou de l'entité.

Taux de fréquence des accidents du travail

Le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (FR1) représente le nombre d'accidents de travail avec arrêt supérieur ou égal à un jour, survenus au cours d'une période de 12 mois, rapporté à un million d'heures travaillées.

Le taux de fréquence des accidents du travail sans arrêt (FR2) représente le nombre d'accidents de travail sans arrêt rapporté à un million d'heures travaillées.

Le taux de gravité (SR) représente le nombre calendaire de jours d'absence liés à des accidents de travail avec arrêt, rapporté à mille heures travaillées. Concernant le nombre de jours d'arrêts contribuant au taux de gravité et compte-tenu de la disponibilité

limitée des informations dans certains pays, Danone a procédé à des estimations sur cet indicateur au 31 décembre 2019.

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 le personnel intérimaire et les 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 avec arrêt se sont produites, ce qui a un impact peu significatif sur les valeurs publiées en 2018 dans ce présent document :

- en 2018, 4 accidents avec arrêts ont été enregistrés en plus des valeurs reportées ; cette intégration fait passer le taux de fréquence (FR1) de Danone de 1,59 à 1,61. De même, des ajustements sur les jours perdus suivant cette intégration des accidents avec arrêt font passer le taux de gravité (SR) de 0,058 à 0,059.

Dans le périmètre des indicateurs de sécurité, l'intégration des Merchandisers (travailleurs employés *via* des agences) pour la filiale du Pôle Produits Laitiers et d'Origine Végétale du Mexique (EDP, Mexique) a été effectuée pour l'exercice 2019.

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 (CH4) et le protoxyde d'azote (N2O) 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-e" 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 2018 des mix énergétiques de l'année 2016) ;
- les facteurs utilisés pour la chaleur et la vapeur sont ceux de "UK Department for Environment", Food & Rural Affairs (DEFRA) – 2018 version et le froid sont ceux de la base Carbone de l'ADEME (France ; 2017) ;
- 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

En 2019, Danone a opéré un changement de méthode pour la mesure de ses émissions du scope 3, passant d'une approche par produit à une approche organisationnelle par entité. Dans ce cadre, les émissions au titre de l'exercice 2018 ont été recalculées selon cette nouvelle approche afin de distinguer les variations dues au changement méthodologique des variations dues à la performance.

Les émissions du scope 3 sont calculées conformément à la méthodologie Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard du GHG Protocol, en appliquant aux données d'activité de chaque entité de *reporting* 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 (FAO), de fournisseurs pour ceux ayant réalisé une mesure de leurs produits ou de mesures réalisées grâce au déploiement de l'outil Cool Farm.

La méthodologie et les règles de calcul des émissions du scope 3 mises à jour ont été documentées dans un rapport partagé avec l'ensemble des contributeurs au *reporting* des émissions de l'Entreprise. La conformité de ce référentiel de comptabilité carbone avec le GHG Protocol a par ailleurs été confirmée par un tiers externe.

Emballages

Les données relatives aux emballages concernent les emballages primaires, secondaires et tertiaires (hors palettes) achetés pour les opérations de Danone et renseignés en tonnes de matière. Les emballages achetés pour les sous-traitants qui fabriquent des produits finis pour Danone sont exclus.

Les calculs relatifs aux taux de recyclabilité des emballages de Danone s'appuient sur la nouvelle définition de la recyclabilité part type d'emballage préconisée par la fondation Ellen MacArthur (EMF) pour l'économie circulaire. Selon cette méthodologie, un emballage est définit comme recyclable s'il est prouvé que sa collecte, son tri et son recyclage post-consommation fonctionne dans la pratique et à l'échelle. Selon les préconisations de la fondation EMF, cela signifie qu'il atteint un taux de recyclage post-consommation de 30 % dans plusieurs régions, représentant collectivement au moins 400 millions d'habitants.

Le calcul relatif aux composants recyclés pour les matériaux carton et plastique s'appuie sur les volumes réels utilisés.

Les hypothèses pour le calcul relatif aux composants recyclés pour les matériaux verre et métal s'appuient sur les meilleures données disponibles ainsi que sur les données des fournisseurs :

- Composants recyclés pour le verre : 50 % au niveau mondial ;
- Composants recyclés pour le métal et aluminium : 40 % au niveau mondial.

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. En 2019, Danone s'est concentrée sur les catégories les plus matérielles (déchets alimentaires et déchets d'emballages), et exclut du périmètre de consolidation les déchets dangereux et autres déchets non dangereux, représentant 9 % des quantités totales de déchets en 2018.

Le Food Loss and Waste Protocol est 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 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 Pôle 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 de station d'épuration sont reportés en taux de matière sèche des boues ;
- les déchets rejetés avec les eaux usées et non récupérés dans les boues de station 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. En 2019, l'exhaustivité sur cette donnée est améliorée.

Consommation d'eau

Les définitions et la méthode de prise en compte des différents usages de l'eau (dont les déverses, eau pompée et rejetée à la rivière, eau utilisée dans la composition des produits finis, eau recyclée/réutilisée, eau donnée à un tiers, etc.) sont précisées dans le guide technique environnemental élaboré par Danone et communiqué à ses filiales. La quantité d'eau prélevée correspond principalement à l'eau utilisée pour les processus industriels et l'eau entrant dans la formulation des produits finis.

Les eaux utilisées dans le système de refroidissement à passage unique (l'eau prélevée est restituée à son milieu originel après un passage unique dans les circuits sans recirculation), ne sont pas prises en compte dans la quantité d'eau totale prélevée.

Les eaux de pluie ne sont pas prises en compte dans la quantité d'eau totale prélevée. Elles sont comptabilisées dans les volumes d'eau recyclée/réutilisée seulement si elles sont utilisées par le site.

Pour les sites du Pôle 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 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 les activités nutrition infantile du Pôle 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 de produits vendus appartenant à des catégories saines

Les volumes de produits vendus appartenant à des catégories saines correspondent aux produits laitiers frais destinés à une consommation journalière, aux produits du Pôle Nutrition Spécialisée (à l'exception des produits de nutrition infantile suivants : aliments pour enfants de plus de 3 ans ainsi que les biscuits et boissons pour enfants de moins de 3 ans), y compris les produits de ces Pôles commercialisés par la *business unit* stratégique Afrique, et à l'ensemble des eaux, aux aquadrinks sans sucre. L'indicateur est calculé sur le périmètre de la Scorecard One Health.

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 (Nutritional situations) ;
- des enquêtes plus précises sur les consommations d'aliments et/ou de fluides (Food Habits) ;
- des études de type socio-anthropologique (Food Cultures).

Nombre de programmes d'éducation et d'information actifs dans l'année/Nombre de personnes potentiellement touchées

Est considéré comme un programme, toute initiative répondant à une cause de santé publique locale ayant (i) un objectif clair en lien avec cette cause ou ses déterminants, (ii) co-construit avec le monde universitaire et/ou le gouvernement (iii) ayant ciblé un groupe de population et (iv) ayant défini des indicateurs d'impact mesurables (dont l'état initial a été documenté – "baseline" – et l'impact est mesuré). Un programme ne peut être comptabilisé comme tel que si ces critères sont respectés.

Il n'est pas nécessaire de mesurer l'impact chaque année.

Les personnes potentiellement impactées considérées sont les consommateurs pour les Pôles Produits Laitiers et d'Origine Végétale et Eaux, les parents, les patients et aides-soignants pour le Pôle Nutrition Spécialisée.

Les filiales comptent les personnes touchées par le programme en 2019. Mais si la filiale peut justifier que les personnes ne sont pas comptabilisées deux fois, la filiale peut cumuler le nombre de personnes touchées depuis le début d'un programme.

Les personnes qui sont touchées par plusieurs programmes peuvent être comptabilisées plusieurs fois.

Il est considéré qu'une personne est potentiellement touchée dans la mesure où elle a reçu les messages véhiculés par le programme. Il n'est pas encore obligatoire pour les filiales de prouver que ces personnes ont réellement été touchées, c'est-à-dire qu'elles ont changé leurs habitudes alimentaires et de consommation de boissons.

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

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'assemblée générale de la société Danone

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Danone (ci-après "l'entité") désigné organisme tiers indépendant, accrédité 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 consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la "Déclaration"), présentée dans le rapport de gestion du groupe 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 extrafinanciers, 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. 225105 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 et fiscalité ;
- 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. 2251 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'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, 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. 2251021 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'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, 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 vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- 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 Alpro Comm VA Belgium (Belgique), Aqua (Indonésie), Bonafont (Mexique), Danone Tikvesli (Turquie), Danone Hayat (Turquie), Danone North America (Etats-Unis), Danone Poland (Pologne), Danone South Africa (Afrique du Sud), Nutricia Bago Argentina Baby (Argentine), Sari Husada Indonesia Baby and Nutricia Indonesia Sejahtera Baby (Indonésie), Fan Milk Ghana (Ghana), SA Des Eaux Minérales d'Evian (France), Salus (Uruguay), Sirma (Turquie), SHS International Great Britain Medical (Royaume-Unis), Volvic (France). L'échantillon ainsi sélectionné couvrent entre 20 % et 38 % 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'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

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 septembre 2019 et février 2020 sur une durée totale d'intervention de 25 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 quinzaine d'entretiens avec une vingtaine 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 consolidée 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.

Neuilly-sur-Seine, le 2 mars 2020

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

Sélection d'informations qualitatives et quantitatives, associées aux politiques, actions et résultats relatifs aux 13 risques principaux identifiés pour l'activité de Danone, présentées dans les sections suivantes du Rapport de Gestion :

Principaux risques (enjeux Danone)	Rubriques du Document de Référence traitant des politiques, actions et résultats associés revues dans le cadre de nos travaux
Loyauté des pratiques : éthique et intégrité	**Section 5.1 Danone, une vision intégrée de la responsabilité d'entreprise** Dont l'indicateur : • Part des salariés de Danone ayant suivi au moins une formation en matière de conformité.
Portefeuille de produits durable	**Section 5.2 Proposer des produits sûrs et sains** Dont les indicateurs : • % des volumes vendus correspondant à des catégories saines. • % d'entités ayant mis en place un plan de reformulation actif visant à atteindre les cibles nutritionnelles. • % d'entités engagées en faveur d'une cause de santé publique. • Nombre de programmes d'éducation et d'information actifs. • Nombre de personnes potentiellement touchées par les programmes d'éducation et d'information. • Taux de certification des sites.
Communication responsable	**Section 5.2 Proposer des produits sûrs et sains** Dont les indicateurs : • 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.
Commercialisation de substituts du lait maternel	**Section 5.2 Proposer des produits sûrs et sains** Dont l'indicateur : • Nombre de salariés formés sur la Politique Relative à la Commercialisation des Substituts du Lait Maternel.
Lutte contre le changement climatique	**Section 5.3 Préserver la planète et renouveler ses ressources** Dont les indicateurs : • Total Émissions Scope 1 & 2. • Pourcentage d'énergie renouvelable.
Transition vers l'agriculture régénératrice intégrant l'agriculture biologique	**Section 5.3 Préserver la planète et renouveler ses ressources** Dont les indicateurs : • % d'entités ayant développé des projets concrets sur au moins un des trois piliers du cadre de l'agriculture régénératrice et sur les principales matières premières utilisées. • % des volumes de lait frais collectés couverts par l'outil dédié à l'évaluation du bien-être animal ou par la certification Validus.

Principaux risques (enjeux Danone)	Rubriques du Document de Référence traitant des politiques, actions et résultats associés revues dans le cadre de nos travaux
Économie circulaire	**Section 5.3 Préserver la planète et renouveler ses ressources** Dont les indicateurs : • Tonnes de plastique utilisées. • % des emballages recyclables ou compostables. • % des emballages plastiques recyclables, réutilisables ou compostables. • % d'entités ayant mis en place une évaluation de leur système de recyclage (collecte, tri, recyclage) et ayant identifié les principaux acteurs à mobiliser pour améliorer le recyclage et/ou la réglementation. • % de matériaux recyclés dans les emballages plastiques. • % de PET recyclé utilisé par le Pôle Eaux. • Proportion de déchets industriels valorisés. • Proportion de déchets d'emballages valorisés. • Proportion de déchets alimentaires valorisés. • % des entités ou des points d'approvisionnement ayant mis en œuvre au moins une action concrète pour améliorer le taux de valorisation des déchets alimentaires.
Gestion de l'eau	**Section 5.3 Préserver la planète et renouveler ses ressources** Dont les indicateurs : • Total d'eau prélevée sur le milieu environnant. • Consommation d'eau liée au processus industriel. • Nombre de tonnes de rejet final de Demande Chimique en Oxygène DCO des eaux usées. • Rejet final de Demande Chimique en Oxygène DCO.
Développement inclusif des talents	**Section 5.4 Construire le futur avec les salariés de Danone** Dont les indicateurs : • Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique. • Embauche et licenciements. • Taux d'absentéisme. • % d'employés travaillant à temps partiel. • % d'entités ayant planifié un entretien annuel de développement pour chaque dirigeant, membre du comité de direction de l'entité, directeur ou responsable, permettant notamment d'évaluer leurs compétences fonctionnelles et de définir un plan de développement. • % des entités ayant 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. • % des entités ayant anticipé le besoin de transmission des compétences rares et spécifiques à leurs activités. Cela se traduit par la formalisation d'un plan de succession pour les fonctions clés. • Nombre total d'heures de formation dispensées.
Dialogue social	**Section 5.4 Construire le futur avec les salariés de Danone** Dont l'indicateur : • % de salariés couverts par des conventions collectives.

Principaux risques (enjeux Danone)	Rubriques du Document de Référence traitant des politiques, actions et résultats associés revues dans le cadre de nos travaux
Sûreté des salariés	**Section 5.4 Construire le futur avec les salariés de Danone** Dont les indicateurs : • Nombre d'événements qualifiés par le SOC (Security Operational Center) comme importants ou urgents. • Nombre d'événements importants ou urgents ayant fait l'objet d'une remontée vers l'équipe sûreté de l'entreprise car des salariés étaient signalés dans la zone de l'évènement. • Nombre de fois où l'équipe sûreté a pris la décision de contacter l'ensemble des salariés potentiellement affectés par l'événement. • Taux de fréquence et de gravité des accidents.
Pratiques commerciales et fixation des prix	**Section 5.5 Promouvoir une croissance durable et inclusive avec les fournisseurs** Dont les indicateurs : • % du lait collecté par Danone couvert par des contrats CPM.
Approvisionnement responsable et droits humains	**Section 5.5 Construire le futur avec les salariés de Danone** Dont les indicateurs : • % de traçabilité jusqu'au pays d'origine du sourcing en cacao. • % de l'huile de palme achetée certifiée RSPO segregated. • % de l'huile de palme achetée certifiée RSPO Mass Balance. • Nombre de sites de fournisseurs enregistrés sur la plateforme Sedex. • Nombre total de non-conformités critiques identifiées lors d'audits SMETA. • Répartition des non-conformités critiques identifiées par type.
Autre indicateur [a]	**Section 5.3 Préserver la planète et renouveler ses ressources** Dont l'indicateur : • Pourcentage des sites certifiés ISO 14001.

(a) Indicateur revu et associé à des politiques, actions et résultats non relatifs aux 13 risques principaux identifiés

Informations qualitatives (actions et résultats)

- Conformité : Loyauté des pratiques : éthique et intégrité
- Santé et Nutrition
  - Portefeuille de produits durable
  - Communication responsable
  - Commercialisation de substituts du lait maternel
- Environnement
  - Lutte contre le changement climatique
  - Transition vers l'agriculture régénératrice intégrant l'agriculture biologique
  - Économie circulaire
  - Gestion de l'eau
- Social
  - Développement inclusif des talents
  - Relations sociales
  - Sûreté des salariés
- Achats responsables et droits de l'homme
  - Pratiques commerciales et fixation des prix Approvisionnement responsable
  - Droits humains

5

6.1 ORGANES DE GOUVERNANCE 196

le Conseil d'Administration en 2019 197

Comité d'Audit 212

Comité Gouvernance (anciennement dénommé Comité de Nomination et de Rémunération) 213

Comité Mission & Engagement 215

Comités ayant pris fin en 2019 216

Comité Exécutif 216

Application du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF 217

6.2 MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES ADMINISTRATEURS 218

6.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES ORGANES DE GOUVERNANCE 229

Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2020 229

Politique de rémunération des Administrateurs 234

Rapport sur la rémunération des mandataires sociaux pour 2019 235

6.4 DÉTAIL DES PLANS DE RÉMUNÉRATION LONG TERME 244

Group performance shares (GPS) 244

Group performance units (GPU) 262

6.5 ACTIONS DANONE DÉTENUES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITÉ EXÉCUTIF 267

Nombre d'actions DANONE détenues par les membres du Conseil d'Administration et les membres du Comité Exécutif (dont deux Administrateurs) 267

Transactions sur titres DANONE 268

6.6 CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES 269

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 269

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 janvier 2020 (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 des diligences effectuées notamment par la Direction Juridique en étroite collaboration avec la Direction Ressources Humaines, la Direction Finances et la Direction Contrôle Interne. Il a fait l'objet d'une présentation préalable au Comité Gouvernance le 4 février 2020 et a ensuite été approuvé par le Conseil d'Administration le 25 février 2020.

6.1 ORGANES DE GOUVERNANCE

Sommaire

Conseil d'Administration **197**
Le Conseil d'Administration en 2019 197
Composition et organisation du Conseil d'Administration 198
Principes directeurs de la composition du Conseil d'Administration et des Comités 201
Évolution de la composition du Conseil d'Administration et des Comités 205
Fonctionnement du Conseil d'Administration 207
Activité et travaux du Conseil d'Administration 209
Évaluation 211

Comité d'Audit **212**
Composition au 31 décembre 2019 212
Missions 212
Activité et travaux du Comité d'Audit 213

Comité Gouvernance (anciennement dénommé Comité de Nomination et de Rémunération) **213**
Composition au 31 décembre 2019 213
Missions 213
Activité et travaux du Comité Gouvernance 214

Comité Mission & Engagement **215**
Composition au 31 décembre 2019 215
Missions 215
Activité et travaux du Comité Mission & Engagement 215

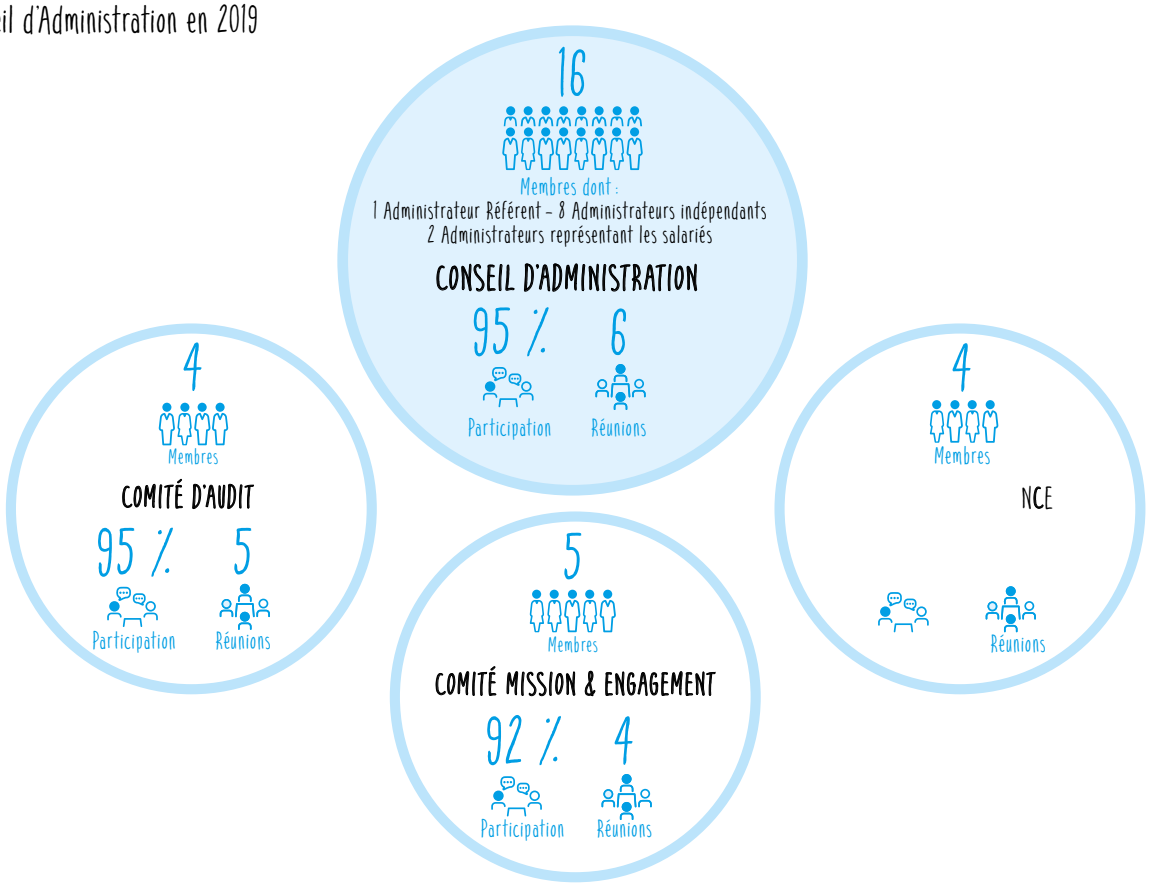
Comités ayant pris fin en 2019 **216**
Comité de Responsabilité Sociale 216
Comité Stratégique 216

Comité Exécutif **216**
Rôle 216
Composition au 1er mars 2020 : 7 membres 216

Application du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF **217**

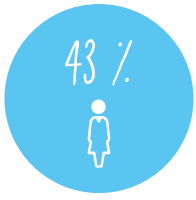
CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration en 2019





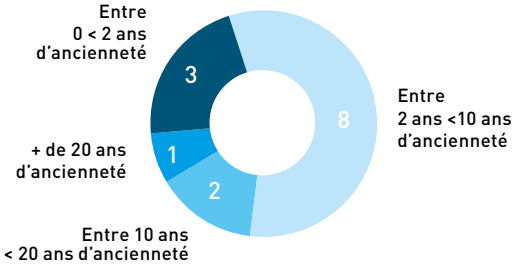
Diversité / nationalité étrangère



Taux de féminisation



Taux d'indépendance



Ancienneté au Conseil d'Administration

Taux d'indépendance

2019	57 %
2018	57 %
2017	57 %
2009	43 %

Âge moyen des Administrateurs

2019	58 ½ ans
2018	57 ½ ans
2017	57 ½ ans
2009	60 ½ ans

Durée moyenne des mandats

2019	7 ½ ans
2018	6 ½ ans
2017	7 ans
2009	12 ans

Les informations ci-dessus ont été calculées en fonction des données postérieures à l'Assemblée Générale approuvant les comptes de l'exercice concerné.

Composition et organisation du Conseil d'Administration

Composition au 31 décembre 2019 : 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	♀	55	Française	Président-Directeur Général de Danone	104 571	2002	2022	17 ans
Administrateurs								
Franck RIBOUD	♀	64	Française	Président d'Honneur de Danone / Administrateur	124 309	1992	2022	27 ans
Guido BARILLA [b]	♀	61	Italienne	Président du Conseil d'Administration de Barilla	4 000	2018	2021	1 an
Cécile CABANIS	♀	48	Française	Directrice Générale Finances, Technologie & Data, Cycles et Achats de Danone	17 482	2018	2021	1 an
Gregg L. ENGLES	♀	62	Américaine	Fondateur et Directeur Général de Capitol Peak Partners	4 093	2017	2023 [c]	2 ans
Clara GAYMARD [b]	♀	59	Française	Co-fondatrice de Raise	4 256	2016	2022	3 ans
Michel LANDEL [b]	♀	68	Française	Administrateur Référent de Danone	4 000	2018	2021	1 an
Gaëlle OLIVIER [b]	♀	48	Française	Directrice de Société Générale Asie Pacifique [d]	4 340	2014	2023 [c]	5 ans
Benoît POTIER	♀	62	Française	Président-Directeur-Général de L'Air Liquide SA	8 846	2003	2021	16 ans
Isabelle SEILLIER	♀	59	Française	Présidente Investment Banking de J.P. Morgan	4 073	2011	2023 [c]	8 ans
Jean-Michel SEVERINO [b]	♀	62	Française	Gérant d'I&P SARL	4 505	2011	2023 [c]	8 ans
Virginia A. STALLINGS [b]	♀	69	Américaine	Professeur de Pédiatrie à The Children's Hospital of Philadelphia	4 000	2012	2021	7 ans
Serpil TIMURAY [b]	♀	50	Turque	Membre du Comité Exécutif du groupe Vodafone	7 271	2015	2021	4 ans
Lionel ZINSOU-DERLIN [b]	♀	65	Française et Béninoise	Président de SouthBridge SAS	4 369	2014	2023 [c]	5 ans
Administrateurs représentant les salariés								
Frédéric BOUTEBBA	♀	52	Française	Administrateur représentant les salariés	1 [e]	2016	2020 [f]	3 ans
Bettina THEISSIG	♀	57	Allemande	Administratrice représentant les salariés	1 [e]	2014	2020 [f]	5 ans

(a) Date de l'Assemblée Générale.
(b) Administrateur indépendant (voir paragraphe *Indépendance des Administrateurs* ci-après).
(c) Sous réserve de son renouvellement par l'Assemblée Générale du 28 avril 2020.
(d) À compter du 2 janvier 2020.
(e) Action attribuée dans le cadre du programme "Une Personne, Une Voix, Une Action".
(f) Les mandats des deux Administrateurs représentant les salariés sont en cours de renouvellement par les instances représentatives du personnel, conformément aux dispositions légales et statutaires.

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 Social et Économique de Danone, l'autre par le Comité d'Entreprise Européen. De plus, un membre du Comité Social et Économique assiste aux réunions du Conseil d'Administration avec voix consultative.

Monsieur Franck RIBOUD a été nommé en 2017 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

Unification des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général

Le Conseil d'Administration, en 2017, sur recommandation du Comité Gouvernance, a décidé, à l'unanimité, 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 ;
- 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, et à chaque renouvellement du mandat du Président-Directeur Général. Ainsi, en février 2020, le Conseil a examiné 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, 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

En 2017, afin de renforcer l'équilibre de la répartition des pouvoirs, le Conseil a 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 le 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, à l'exception du Comité Mission & Engagement. L'équilibre des pouvoirs est également assuré par :

- la pleine implication des Administrateurs dans les travaux du Conseil et des Comités, la diversité des profils et les réunions régulières des Administrateurs externes ;
- la convocation directe du Conseil par les Administrateurs en cas d'urgence. 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 ;
- l'examen libre et indépendant des sujets étudiés par le Conseil, les travaux en comité permettant aux Administrateurs d'approfondir certains sujets et d'être en prise directe avec les équipes de Danone.

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.

Opérations devant faire l'objet d'une autorisation préalable du Conseil d'Administration

Nature des opérations	Seuils d'autorisation applicable pour la part de Danone
Acquisitions ou cessions de titres et/ou d'actifs, partenariats ou joint-ventures (en espèces ou par apport d'actifs réalisés en une ou plusieurs fois)	250 millions d'euros par opération : • pour les acquisitions, partenariats et joint-ventures ; • pour les cessions : rémunération perçue.
Tout engagement hors bilan donné par Danone	100 millions d'euros
Autres investissements	200 millions d'euros
Réorganisations internes	Toute réorganisation dont le coût global dépasse 50 millions d'euros.

Réunions des Administrateurs externes
L'Administrateur Référent organise régulièrement des réunions des Administrateurs externes, permettant d'échanger de façon libre, spontanée et indépendante sur tous sujets souhaités. 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

Depuis la décision du Conseil en 2013, la nomination d'un Administrateur Référent est obligatoire lorsque les fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général sont réunies.

En 2017, le Conseil a renforcé les pouvoirs de l'Administrateur Référent. En particulier, 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, de les rencontrer le cas échéant sans le Président-Directeur Général, et de 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.

Désignation par le Conseil d'Administration
L'Administrateur Référent est désigné par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité Gouvernance, 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 nommé 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.

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 ;
- 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 Gouvernance 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 Gouvernance.

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 2019
Au cours de l'exercice 2019, l'Administrateur Référent a notamment :

- entretenu un dialogue régulier avec le Président-Directeur Général et les équipes de la Direction Générale, à travers notamment des interactions régulières et individuelles avec les membres du Comité Exécutif ;
- participé à la préparation de l'ordre du jour des Conseils et du Comité Gouvernance ;
- organisé et présidé deux réunions des Administrateurs externes ;
- participé à l'évolution de la composition du Conseil notamment dans le cadre de son renouvellement, en collaboration avec

le Secrétaire du Conseil et avec l'aide d'un cabinet extérieur spécialisé en recrutement ;

- participé au processus de sélection et de recrutement des candidats dans le cadre du renouvellement du Conseil d'Administration ;
- rencontré des candidats au Conseil d'Administration ;
- participé au dialogue avec les principaux actionnaires de la Société : rencontre individuelle avec une dizaine d'investisseurs clefs de Danone afin d'échanger notamment sur des sujets de gouvernance et de Responsabilité Sociale de l'Entreprise ;
- 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 ;
- participé à la réflexion et aux échanges concernant le plan de succession du management de Danone ;
- visité plusieurs sites de Danone.

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. Les différentes présentations effectuées lors de ces rencontres dédiées avec les investisseurs sont disponibles sur le site internet de Danone : www.danone.com (Onglet Investisseurs/Publications & Événements/Séminaires Investisseurs et/ou Conférences Investisseurs).

Par ailleurs, le dialogue avec les actionnaires en matière de gouvernance est également porté par l'Administrateur Référent dont les prérogatives en la matière ont été renforcées.

Au cours de l'automne 2019, l'Administrateur Référent a rencontré une dizaine d'investisseurs représentant plus de 20 % du capital de Danone. Les discussions ont porté sur les enjeux de gouvernance, mais également sur l'implication du Conseil en termes de sujets environnementaux et sociaux de l'Entreprise : stratégie climat de l'Entreprise, actions pour la lutte contre le réchauffement climatique, transition énergétique, actions pour créer une économie circulaire des emballages, information et implication du Conseil concernant les enjeux sociaux (par exemple, rétention des talents), etc.

Ces discussions ont également permis d'approfondir avec les actionnaires les enjeux autour du programme "Une Personne, Une Voix, Une Action", et ses retombées concrètes dans la conduite de l'Entreprise en matière de stratégie et d'organisation.

Par ailleurs, lors de ces rencontres, les investisseurs ont exprimé leur soutien pour le maintien d'un critère extra-financier en matière de rémunération long terme.

Le Conseil a été tenu informé de ces discussions. Ce dialogue renforcé autour des enjeux ESG de l'Entreprise a permis une meilleure prise en compte des points d'attention des investisseurs. Ainsi, à la suite du dialogue mené à l'automne 2019, la Société a pris en considération des points remontés par l'Administrateur Référent notamment en modifiant les règles relatives à l'impact d'un changement de contrôle sur l'attribution des actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux et en élevant le niveau d'exigence de la condition environnementale des instruments de rémunération long terme.

Principes directeurs de la composition du Conseil d'Administration et des Comités

Politique de diversité du Conseil d'Administration et des Comités

Le Conseil d'Administration porte une attention particulière à sa composition, notamment pour assurer sa diversité et celle de ses Comités, considérant que cette diversité est 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 sa composition 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 celle de ses Comités vise également 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, 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 en prenant notamment en considération les travaux et propositions du Comité Gouvernance.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de diversité du Conseil et dans le cadre de la réflexion sur la composition du Conseil à court, moyen et long terme, lors de la recherche de candidats au poste d'Administrateur, un cabinet de recrutement externe de renommée internationale participe au processus de sélection des candidats. Une liste des candidats est établie et examinée par le Comité Gouvernance qui vérifie l'adéquation des profils avec la politique de composition du Conseil et avec les expertises et compétences de ses membres. Les candidats retenus rencontrent, notamment, l'Administrateur Référent, le Président-Directeur Général, des membres du Comité Gouvernance et le Secrétaire du Conseil d'Administration.

Diversité et expertise de chacun des membres du Conseil au 31 décembre 2019 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 Gouvernance	Comité Mission & Engagement
Emmanuel FABER	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Franck RIBOUD	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Guido BARILLA	1	✓	✓	✓		✓	✓	✓			•
Frédéric BOUTEBBA	1					✓	✓		•		
Cécile CABANIS	3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Gregg L.ENGLES	2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Clara GAYMARD	4	✓		✓	✓		✓			•	
Michel LANDEL	2	✓	✓	✓	✓	✓	✓			P	
Gaëlle OLIVIER	1	✓	✓	✓	✓		✓		•		
Benoît POTIER	3	✓	✓	✓	✓		✓	✓		•	P
Isabelle SEILLIER	1	✓	✓	✓	✓						
Jean-Michel SEVERINO	2	✓	✓	✓	✓		✓	✓	P		
Virginia A. STALLINGS	1			✓			✓	✓			•
Bettina THEISSIG	1					✓	✓	✓			•
Serpil TIMURAY	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			•
Lionel ZINSOU-DERLIN	3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	•	•	
Total		13	12	14	12	10	15	11	4	4	5

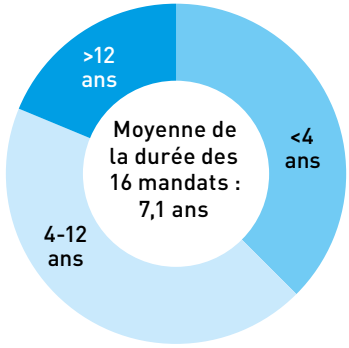
(a) Comprend le mandat d'Administrateur au sein de DANONE SA.

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 2019



Indépendance des Administrateurs

Critères appliqués par Danone

Danone applique de façon stricte l'ensemble des recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Lors de l'examen des relations d'affaires entre un Administrateur et Danone, pour déterminer s'il existe des relations 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 (en valeur absolue et 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 25 février 2020

Le Conseil d'Administration du 25 février 2020, sur avis du Comité Gouvernance, a examiné, comme chaque année, l'indépendance de chacun des Administrateurs sur la base des critères d'indépendance détaillés ci-après.

	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
Commentaires	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 relation d'affaires significative entre eux et Danone et, ainsi, a confirmé leur qualification d'Administrateur indépendant.	Le Conseil a décidé de les considérer comme non indépendants, comme justifié ci-après.	

Concernant Madame Gaëlle OLIVIER	**Nommée en janvier 2020 en qualité de Directrice de Société Générale Asie Pacifique** Dans ce cadre, le Comité Gouvernance et le Conseil ont examiné les relations d'affaires entretenues par Danone avec Société Générale, qui figure parmi les banques auxquelles Danone a recours de façon régulière, notamment en matière de gestion de trésorerie et de financement en Europe. Sur recommandation du Comité Gouvernance, le Conseil a jugé que Madame Gaëlle OLIVIER n'entretenait pas, directement ou indirectement, de relation d'affaires significative avec l'Entreprise. L'analyse du caractère significatif de la relation d'affaires a porté sur plusieurs critères : • l'absence de relations d'affaires dans la zone géographique dont elle est devenue responsable pour le groupe Société Générale ; • l'antériorité et l'historique des relations contractuelles entre Danone et Société Générale ; • la nature courante des opérations réalisées ces dernières années entre les deux groupes, incluant la gestion de comptes bancaires, la participation aux financements bancaires et obligataires de Danone aux côtés d'autres banques, la fourniture de produits dérivés, la gestion de fonds monétaires (à l'exclusion en particulier de conseil M&A) ; • l'application à ces opérations de conditions normales de marché ; • l'absence de dépendance économique ou d'exclusivité entre les deux entreprises ; • la proportion non significative de chiffres d'affaires résultant des relations d'affaires entre Société Générale et Danone. Le Conseil a donc considéré que Madame Gaëlle OLIVIER continuait à satisfaire à l'ensemble des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF.

Administrateurs non indépendants

Administrateurs	Critère de non-indépendance retenu au regard du Code AFEP-MEDEF
Emmanuel FABER	**Dirigeant mandataire social de Danone**
Franck RIBOUD	**Ancien dirigeant mandataire social de Danone**
Cécile CABANIS	**Salarié de Danone : Directrice Générale Finances, Technologie & Data, Cycles et Achats de Danone**
Isabelle SEILLIER	**Existence de relations d'affaires significatives** Madame Isabelle SEILLIER étant cadre dirigeant du groupe J.P. Morgan, le Comité Gouvernance 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, et de manière occasionnelle en matière de M&A. 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.
Gregg L. ENGLES	**Ancien dirigeant mandataire social d'une société entrée dans le périmètre de consolidation de Danone** Monsieur Gregg L. ENGLES est l'ancien Président-Directeur Général de The WhiteWave Foods Company que Danone a acquis en avril 2017. Après examen, le Conseil a 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.
Benoît POTIER	**Exercice du mandat depuis plus de 12 ans** Après examen, le Conseil a qualifié Monsieur Benoît POTIER 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.

Mesures mises en place au regard de potentiels conflits d'intérêts

Le règlement intérieur du Conseil prévoit différentes mesures de prévention des conflits d'intérêts des Administrateurs, en particulier :

- l'obligation d'informer préalablement le Secrétaire du Conseil de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel ou à venir, dans laquelle il/elle se trouve ou est susceptible de se retrouver, afin de recueillir son approbation ;
- l'obligation d'établir une déclaration sur l'honneur relative à l'existence ou non d'une situation de conflit d'intérêts (i) lors de l'entrée en fonction, (ii) chaque année à l'occasion de la préparation du Document d'Enregistrement Universel de la Société ou (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 ;
- l'obligation, chaque année, de communiquer la liste des mandats et fonctions exercées dans toutes sociétés au cours des cinq dernières années et, d'autre part, de répondre au questionnaire relatif aux conflits d'intérêts établi par la Société ;
- l'obligation, pour tout Administrateur concerné par une situation de conflit d'intérêts, même potentiel, de s'abstenir systématiquement d'assister au débat du Conseil et de participer au vote de la délibération correspondante.

Par ailleurs, pour toute convention nouvelle entre Danone et une société dans laquelle un Administrateur exerce des fonctions susceptibles de le placer dans une situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et qualifiée de convention réglementée, il est prévu (i) une transparence totale sur les conditions de rémunération de la société par Danone, (ii) une autorisation préalable du Conseil d'Administration (l'Administrateur concerné ne pouvant participer ni au débat ni au vote), (iii) une publicité des principaux termes de la convention sur le site internet de Danone, et (iv) un vote des actionnaires, par une résolution séparée, lors de l'Assemblée Générale suivante.

En outre, lorsqu'un conflit d'intérêts, même potentiel, concerne un Administrateur considéré comme non indépendant au regard des critères du Code AFEP-MEDEF, une mention expresse figure dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale concernant la qualification retenue d'Administrateur non indépendant et de l'existence d'un conflit d'intérêts, même potentiel.

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, de Monsieur Gregg L. ENGLES et de Madame Gaëlle OLIVIER (voir paragraphe ci-avant *Indépendance des Administrateurs*).

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, 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.

Situation au 25 février 2020 de chaque Administrateur au regard des critères d'indépendance définis par le Code AFEP-MEDEF Annexe 3 du Code AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées

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	Dirigeant mandataire social non-exécutif avec une rémunération variable	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, ✘ lorsqu'il n'est pas satisfait.

Évolution de la composition du Conseil d'Administration et des Comités

Changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration et des Comités en 2019

Situation arrêtée le 31 décembre 2019

	Départs	Nominations	Renouvellements
Conseil d'Administration			Emmanuel FABER
			Clara GAYMARD
			Franck RIBOUD
Comité Mission & Engagement		Guido BARILLA	
		Benoît POTIER	
		Virginia A. STALLINGS	
		Bettina THEISSIG	
		Serpil TIMURAY	

Tous ces changements ont pris effet le 25 avril 2019.

Le Comité de Responsabilité Sociale et le Comité Stratégique ont été remplacés le 25 avril 2019 (voir ci-après le paragraphe *Comités ayant pris fin en 2019*) par un nouveau Comité, le Comité Mission & Engagement.

Propositions pour l'Assemblée Générale du 28 avril 2020

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			Gregg L. ENGLES
			Gaëlle OLIVIER
			Isabelle SEILLIER
			Jean-Michel SEVERINO
			Lionel ZINSOU-DERLIN

Renouvellements des mandats d'Administrateur soumis à l'Assemblée Générale du 28 avril 2020

Gregg L. ENGLES	Monsieur Gregg L. ENGLES, de nationalité américaine, a fondé et dirigé WhiteWave, leader mondial du Bio, des laits et produits frais d'origine végétale, acquis par Danone en 2017. Sa présence au Conseil depuis presque 3 ans permet à celui-ci de bénéficier de sa vision entrepreneuriale et de sa compréhension profonde des marchés et des tendances de consommation aux États-Unis et dans le monde, et renforce en outre l'internationalisation du Conseil d'Administration.
Gaëlle OLIVIER	Madame Gaëlle OLIVIER, ancienne cadre dirigeante du groupe Axa, dispose de compétences reconnues dans les domaines de la finance, de la gestion des risques et de l'audit interne ainsi que d'une expertise particulière sur les sujets de gouvernance. Elle fait bénéficier le Conseil et le Comité d'Audit de son expérience opérationnelle de l'Asie où elle a exercé des fonctions de direction pendant dix ans. Ses nouvelles fonctions en Asie au sein de Société Générale lui permettront de nourrir les travaux du Conseil de sa connaissance approfondie de cette zone géographique importante pour Danone.
Isabelle SEILLIER	Madame Isabelle SEILLIER, Présidente Investment Banking de J.P. Morgan, dispose d'une expertise reconnue en matière financière et d'une connaissance approfondie des marchés des biens de consommation, notamment de l'industrie agroalimentaire.
Jean-Michel SEVERINO	Monsieur Jean-Michel SEVERINO, ancien Directeur du Développement au ministère français de la Coopération et ancien Directeur Général de l'Agence Française de Développement, dispose d'une expertise en matière comptable et financière, ainsi que sur les sujets de contrôle interne et de gestion des risques. Sa grande connaissance des pays émergents, et particulièrement de l'Afrique, constitue une compétence précieuse pour les travaux du Conseil.
Lionel ZINSOU-DERLIN	Lionel ZINSOU-DERLIN, Professeur agrégé de Sciences Économiques et Sociales, a été conseiller du Ministre de l'Industrie puis du Premier Ministre de la République française avant d'occuper des fonctions de direction au sein de la banque Rothschild & Cie et du fonds d'investissement PAI Partners SAS. En 2015 et 2016, il a été Premier Ministre du Bénin. Sa présence au Conseil d'Administration permet à celui-ci de bénéficier de son expérience en matière financière et de fusions-acquisitions, et de sa connaissance approfondie des marchés africains.

Il est rappelé que les mandats des deux Administrateurs représentant les salariés sont en cours de renouvellement par les instances représentatives du personnel, conformément aux dispositions légales et statutaires.

Analyse de la composition du Conseil d'Administration

	Composition postérieure à l'Assemblée Générale tenue en		
	2018	**2019**	**2020**
Taux de féminisation [a]	43 %	43 %	43 %
Âge moyen des Administrateurs [a]	57,6 ans	58,6 ans	59,6 ans
Durée moyenne des mandats [a]	6,4 ans	7,4 ans	8,4 ans
Taux d'Administrateurs de nationalité étrangère [a]	36 %	36 %	36 %
Taux d'indépendance [a][b]	57 %	57 %	57 %

(a) Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et aux dispositions légales, les Administrateurs représentant les salariés ne sont pris en compte ni dans le calcul du taux d'indépendance du Conseil d'Administration, ni dans le calcul du taux de féminisation du Conseil. En conséquence, et afin d'assurer la cohérence des informations présentées, ils ne sont également pas pris en compte dans le calcul de l'âge moyen, la durée moyenne du mandat, ainsi que le taux d'Administrateurs de nationalité étrangère.

(b) Depuis 2018, Danone applique de manière stricte l'ensemble des critères d'indépendance mentionnés par le Code AFEP-MEDEF, en particulier celui relatif à la durée des mandats.

Le taux d'indépendance est stable depuis 2018, stabilité qui serait maintenue sous réserve du vote favorable des renouvellements de mandats par l'Assemblée Générale du 28 avril 2020. Ce taux serait supérieur à celui requis par le Code AFEP-MEDEF.

Fonctionnement du Conseil d'Administration

Mandats des Administrateurs

Durée et renouvellement des mandats

Durée statutaire	Un mandat d'Administrateur a une durée statutaire de trois ans et est renouvelable.
Limite 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	Les mandats des Administrateurs s'échelonnent dans le temps. Cet échelonnement dans le temps et la durée statutaire limitée à trois ans permettent leur renouvellement régulier, l'Assemblée Générale se prononçant chaque année sur plusieurs mandats.

Détention d'actions DANONE par les Administrateurs

Bien que la loi française n'exige plus la détention d'un nombre d'actions minimum par les administrateurs, les statuts de Danone, conformément au Code AFEP-MEDEF, imposent que chaque Administrateur (à l'exception des Administrateurs représentant les salariés) détienne au minimum 4 000 actions DANONE (soit 295 600 euros sur la base du cours de clôture de l'action au 31 décembre 2019).

Règlement intérieur

Adopté en 2002 et mis à jour régulièrement, le règlement intérieur du Conseil d'Administration :

- 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 ;
- est publié sur le site Internet de Danone et certaines de ces dispositions sont résumées ci-après ;
- a été modifié en 2019, de telle sorte que les règlements intérieurs des Comités soient intégrés au sein du règlement intérieur du Conseil d'Administration et que le règlement intérieur soit conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, en particulier celles relatives à l'abstention systématique des Administrateurs concernés par une situation de conflit d'intérêts, même potentiel, d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante.

Résumé des principales dispositions du règlement intérieur en vigueur

Missions	Le Conseil d'Administration exerce les pouvoirs dévolus par la loi et agit en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise. Il détermine toutes les orientations de l'activité de Danone et veille à leur mise en œuvre. Il s'attache à promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Il opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns.
Réunions	Le Conseil d'Administration est un organe collégial qui se réunit au moins cinq fois par an. Les Administrateurs indépendants de Danone se réunissent au moins une fois par an à l'initiative de l'Administrateur Référent et ce dernier peut inviter les autres Administrateurs externes à cette réunion.
Comités	Le Conseil d'Administration peut décider la création d'un ou plusieurs Comités spécialisés dont il fixe la composition, les attributions et règles de fonctionnement, et qui exercent leur activité sous sa responsabilité. Les Comités sont composés uniquement d'Administrateurs désignés à titre personnel et ne pouvant se faire représenter, nommés par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité Gouvernance.

Généralités

Déontologie des Administrateurs

Le Conseil d'Administration examine annuellement et de manière individuelle, après avis du Comité Gouvernance, la situation de chaque Administrateur au regard des règles d'indépendance du Code AFEP-MEDEF.

Déontologie boursière

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 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 DANONE.

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 Gouvernance 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 d'Enregistrement Universel, (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 d'assister aux débats et de participer au vote de la délibération correspondante.

Interdiction de recourir à tout instrument de couverture

Chaque Administrateur et les personnes qui lui sont étroitement liées doivent s'abstenir de recourir à tout instrument financier lié à l'action DANONE (y compris les instruments de couverture), et en particulier pour (i) les options d'achat d'actions ou options de souscription d'actions DANONE, (ii) les droits à actions DANONE attribuées sous conditions de performance, (iii) les actions DANONE issues d'options ou issues d'actions attribuées sous conditions de performance, (iv) les actions DANONE soumises à une obligation de conservation par le Conseil d'Administration ou par la loi, et enfin (v) toutes les autres actions DANONE détenues par cet Administrateur.

Évaluation du Conseil d'Administration

La performance du Conseil d'Administration fait l'objet, tous les deux ans, d'une évaluation, qui peut prendre la forme soit d'une auto-évaluation, soit d'une évaluation par le Comité Gouvernance, ou par tout organisme tiers. Une fois par an, le Conseil consacre un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement.

Information des Administrateurs

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.

Formation des Administrateurs

Conformément au règlement intérieur, chaque Administrateur bénéficie, lors de sa nomination ou tout au long de son mandat, des formations nécessaires à l'exercice de ses fonctions, en particulier pour lui permettre de comprendre les activités, les risques et l'organisation de Danone, et de développer des compétences spécifiques. Ces formations internes ou externes organisées par la Société 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.

En outre, lors de son entrée en fonction, tout nouvel Administrateur reçoit des documents et informations lui permettant de connaître et comprendre Danone et sa culture, ses particularités comptables, financières et opérationnelles.

Danone propose 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.

Danone propose également 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, en 2019, les Administrateurs ont participé à une visite du centre de recherche Daniel Carasso au cours de laquelle leur a notamment été présentée la vision de l'innovation de différents Pôles. En outre,

le Conseil d'Administration du mois de décembre 2019 s'est tenu aux États-Unis pendant 3 journées qui ont notamment été consacrées à des visites de sites (le détail de ce séjour effectué en 2019 par les Administrateurs est présenté ci-après au paragraphe *Évaluation*).

Par ailleurs, les Administrateurs participent de façon régulière aux évènements significatifs organisés par Danone.

De plus, 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 d'analystes concernant l'action DANONE.

Procédure relative aux conventions réglementées et courantes

Conformément à l'article L.225-39 du Code de commerce, et sur recommandation du Comité Gouvernance, le Conseil d'Administration a approuvé, le 12 décembre 2019, une procédure interne relative à l'identification des conventions réglementées et à l'évaluation des conventions courantes.

Outre un rappel du cadre légal et réglementaire applicable, cette procédure formalise le processus d'identification et de qualification des conventions, "réglementées" ou "portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales", qui s'applique préalablement à la conclusion de toute convention susceptible d'être qualifiée de réglementée. Elle prévoit en particulier des critères de classification des conventions, notamment selon des catégories d'opérations et des seuils financiers. La procédure instaure également une évaluation annuelle de sa mise en œuvre par le Comité Gouvernance, qui peut à cette occasion proposer au Conseil d'Administration d'en modifier les termes. Les personnes directement ou indirectement intéressées à une convention ne participent pas à l'évaluation de celle-ci.

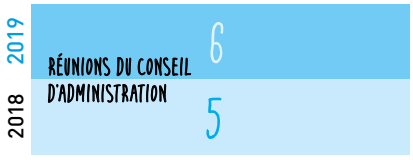
Implication des Administrateurs au-delà du Conseil

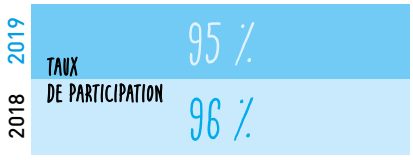
L'engagement des Administrateurs de Danone se manifeste au-delà des réunions du Conseil notamment par des échanges entre eux et avec le Président-Directeur Général. Ils se réunissent également plusieurs fois de manière informelle en dehors des réunions du Conseil. En particulier :

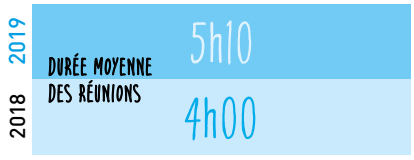
- ils participent régulièrement aux journées de travail du séminaire annuel à Évian réunissant l'ensemble des cadres dirigeants de Danone et au cours desquelles est détaillée la stratégie de Danone et de ses différents Pôles ;
- ils se rencontrent de manière informelle en amont ou en aval de chaque Conseil d'Administration ;
- ils participent à des visites sur site ;
- ils assistent à l'Assemblée Générale.

Activité et travaux du Conseil d'Administration

Réunions et assiduité







Assiduité des membres du Conseil au 31 décembre 2019

Nom	Conseil d'Administration	Comité d'Audit	Comité Gouvernance	Comité Mission & Engagement
Emmanuel FABER	100 %	–	–	–
Franck RIBOUD	83 %	–	–	–
Guido BARILLA	83 %	–	–	80 %
Frédéric BOUTEBBA	100 %	100 %	–	–
Cécile CABANIS	100 %	–	–	–
Gregg L. ENGLES [a]	67 %	–	–	–
Clara GAYMARD	100 %	–	100 %	–
Michel LANDEL	100 %	–	100 %	–
Gaëlle OLIVIER	100 %	100 %	–	–
Benoît POTIER	100 %	–	100 %	100 %
Isabelle SEILLIER	100 %	–	–	–
Jean-Michel SEVERINO	83 %	100 %	–	–
Virginia A. STALLINGS	100 %	–	–	100 %
Bettina THEISSIG	100 %	–	–	100 %
Serpil TIMURAY	100 %	–	–	80 %
Lionel ZINSOU-DERLIN	100 %	80 %	100 %	–

(a) Absence à deux réunions du Conseil en début d'année 2019 sur un total de six réunions, pour des raisons personnelles et temporaires. Au cours de son mandat, jusqu'au 25 février 2020, son taux de participation a été de 80 %.

Sujets examinés et débattus par le Conseil d'Administration en 2019 et en février 2020

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 P le d'activité par chaque responsable de P le à l'occasion d'une journée dédiée ;
- examen de la matrice des risques stratégiques, incluant une revue détaillée de certains risques ;
- information du Comité Social et Économique sur les orientations stratégiques ;
- suivi de la mise en œuvre des Objectifs 2030 de Danone ;
- examen de l'impact du programme "Une Personne, Une Voix, Une Action" sur la stratégie de Danone ;
- revue approfondie et suivi des dernières innovations de Danone, notamment en matière de produits et d'emballages ;
- revue ponctuelle de sujets stratégiques tels que le plastique, l'eau, le sucre, les emballages ;
- suivi de la certification B Corp™.

Finance, activité et résultats

- revue de la situation financière de Danone et de son endettement (évolution, montant, composition et échéances de remboursement, agences de notation) ;
- suivi et examen régulier de l'activité et de la situation financière des différents P les ;
- examen des renouvellements des délégations financières à la Direction Générale (émission d'obligations, rachat d'actions, garanties, programme de titres négociables à court terme, augmentation de capital réservée aux salariés) ;
- suivi de la performance boursière, du capital et de l'actionnariat de Danone ;
- revue de la préparation de la cl ture des comptes consolidés, arrêté des comptes consolidés et sociaux annuels et des comptes consolidés semestriels et revue des documents de gestion prévisionnels ;
- arrêté du rapport de gestion et des autres rapports aux actionnaires ;
- suivi de la 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 contr le interne de Danone et revue des risques de Danone ;
- proposition de distribution du dividende ;
- suivi du programme d'efficacité Protein ;
- point sur le Brexit ;
- suivi de la transformation digitale et marketing de Danone ;
- suivi des marques engagées (Manifesto) de Danone.

Gouvernement d'entreprise

- examen annuel relatif à la pertinence du mode de gouvernance ;
- examen annuel des conventions et engagements réglementés ;
- revue de la procédure interne relative à l'identification des conventions réglementées et à l'évaluation des conventions courantes ;
- proposition de renouvellements de mandats et de nominations d'Administrateurs dans le cadre des Assemblées Générales 2019 et 2020 ;
- examen de la composition du Conseil au regard de la politique de diversité du Conseil et de l'adéquation des expertises de ses membres ;
- examen des résolutions gouvernance et rémunération soumises à l'approbation des actionnaires et préparation des Assemblées Générales 2019 et 2020 ;
- revue et approbation de la nouvelle configuration des Comités, de leur composition et de leurs missions, ainsi que des modifications corrélatives du règlement intérieur du Conseil ;
- examen du plan de succession en cas de vacance imprévue du Président-Directeur Général à la suite d'une démission, d'un décès ou d'un empêchement temporaire ou définitif du fait d'une maladie, d'une décision de justice ou de toute autre cause, ce plan ayant été établi en collaboration avec l'actuel Président-Directeur Général.

Rémunération

- élaboration et approbation des politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des Administrateurs et revue des publications en matière de rémunération ;
- examen des conditions du renouvellement du mandat de Monsieur Emmanuel FABER, en particulier : fin de son contrat de travail, indemnité de départ, régime de retraite à prestations définies, indemnité de non-concurrence ;
- détermination des principes de rémunération annuelle pour 2019 et 2020, 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 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 (2018 en février 2019 et 2019 en février 2020) : constatation du niveau d'atteinte des différents objectifs, examen de l'équilibre des différentes composantes ;
- examen de la rémunération des Administrateurs.

Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

- suivi des investissements réalisés par Danone dans des projets à impact social et environnemental positif ;
- point sur les actions de Danone en matière de préservation des ressources naturelles, notamment l'eau ;
- approbation de la contribution annuelle de Danone à Danone Communities ;
- examen de la responsabilité sociale et environnementale de Danone (revue du *reporting* extra-financier et de la notation extra-financière de la Société) ;
- point annuel sur le FTSE4GOOD ;
- revue des fonds sociétaux créés à l'initiative de Danone ;
- suivi des échanges entre le Comité Mission & Engagement et les représentants des Régions de Danone dans le cadre du programme "Une Personne, Une Voix, Une Action".

Ressources humaines

- revue annuelle de la situation et de la politique de Danone en matière d'égalité professionnelle et salariale homme/femme ;
- suivi du programme "Une Personne, Une Voix, Une Action" et en particulier des augmentations de capital réservées aux salariés ;
- suivi du projet de réorganisation des P les Nutrition Infantile et Nutrition Médicale et présentation détaillée de la structure et de l'organisation du P le Nutrition Spécialisée par la responsable du P le ;
- point sur la consultation digitale des 100 000 salariés de Danone (Danone People Survey) ;
- revue de l'impact de la transformation sur la gestion des talents.

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 Gouvernance. Une fois sur deux, l'évaluation est organisée par un cabinet externe qui évalue notamment la contribution individuelle de chaque Administrateur.

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. 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 nombreuses recommandations proposées à la suite de cette évaluation ont été mises en œuvre. Ainsi, les Administrateurs ont rencontré à plusieurs reprises des dirigeants opérationnels de Danone, et des 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. 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 Gouvernance puis présentée et discutée au Conseil d'Administration.

Résultats

L'évaluation fait ressortir que le Conseil est jugé à la fois comme professionnel et 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 complémentarité des profils au sein du Conseil, notamment grâce au renforcement de l'expertise sectorielle de ses membres ;
- la qualité des débats pendant les Conseils et les réponses apportées par le management qui sont considérées comme transparentes et précises ;
- la transition de la gouvernance, 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 apprécié.

Le Conseil a échangé sur les principales recommandations qui concernent :

- la diversification du panel des intervenants devant le Conseil afin de favoriser des rencontres plus régulières 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
- l'allongement de la durée de certains Conseils et l'organisation de certains Conseils à l'étranger.

Mesures mises en œuvre suite à l'évaluation

Au cours de l'année 2019, le Conseil a mis en œuvre un certain nombre des recommandations issues de l'évaluation interne. Ainsi, la durée des Conseils a été allongée et plusieurs Conseils ont été tenus en 2019 pendant une journée complète. De plus, un Conseil d'Administration a été organisé à l'étranger, aux États-Unis, sur une période de trois jours. Ces journées ont été consacrées à un examen approfondi des activités de Danone aux États-Unis et de leur plan stratégique, avec des rencontres sur sites des équipes dirigeantes de Happy Family, Danone North America, Danone Waters of America et Danone Manifesto Ventures, ainsi que des visites de certains réseaux de distribution de Danone. Les Administrateurs ont également pu rencontrer et échanger avec des personnes qui évoluent dans l'écosystème de Danone aux États-Unis, notamment des agriculteurs partenaires qui ont exposé leurs projets, en particulier dans le domaine de l'agriculture régénératrice, et certains entrepreneurs fondateurs de sociétés dans lesquelles Danone a investi. Ces échanges ont ainsi permis au Conseil d'Administration de comprendre de manière détaillée l'activité de Danone aux États-Unis, les tendances actuelles et à venir en matière d'alimentation, y compris dans la production et la distribution, et les contraintes et opportunités qui en découlent pour Danone.

En outre, le Conseil a échangé de manière approfondie sur des sujets Ressources Humaines, notamment sur la mise en œuvre du programme "Une Personne, Une Voix, Une Action", de la politique de Danone en matière d'égalité professionnelle et salariale entre les hommes et les femmes, ou encore sur le projet de réorganisation des P les Nutrition Infantile et Nutrition Médicale.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration a examiné la matrice des risques stratégiques de l'Entreprise et a procédé à l'analyse approfondie de certains risques.

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.

Point annuel sur le fonctionnement du Conseil

En 2019, 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 débats et travaux du Conseil et de ses Comités s'effectuent dans un climat de confiance qui favorise la cohésion entre les Administrateurs et permet des échanges spontanés, libres et constructifs, sur tous les sujets souhaités. La qualité du dialogue, considéré ouvert et transparent, a été soulignée. Les Administrateurs exercent ainsi leur totale liberté de jugement, ce qui leur permet de participer, en toute indépendance, aux travaux du Conseil.

COMITÉ D'AUDIT

Composition au 31 décembre 2019

Jean-Michel SEVERINO Président	**Date d'entrée au Comité : avril 2012, Président du Comité depuis avril 2012** "Expert financier du Comité", au sens de l'article L. 823-19 du Code de commerce. Ancien Inspecteur général des finances, Directeur du Développement au ministère français de la Coopération, Vice-Président pour l'Asie de l'Est à la Banque Mondiale, et Directeur Général de l'Agence Française de Développement, Jean-Michel SEVERINO dispose de connaissances approfondies en matière comptable et financière ainsi qu'en matière de contr le interne et de gestion des risques.
Gaëlle OLIVIER	**Date d'entrée au Comité : février 2015** Madame Gaëlle OLIVIER a travaillé en salle des marchés au Crédit Lyonnais et a occupé plusieurs fonctions de direction au sein du groupe AXA, notamment celles de Responsable des opérations d'investissement d'Axa Life Japon. Elle dispose d'une expertise reconnue en matière de gestion des risques et d'audit interne.
Lionel ZINSOU-DERLIN	**Date d'entrée au Comité : juin 2018** Lionel ZINSOU-DERLIN est Professeur agrégé de Sciences Économiques et Sociales, ancien cadre dirigeant de la banque Rothschild & Cie et du fonds d'investissement PAI Partners SAS. Il dispose ainsi d'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 de ses travaux.

Missions

Le Comité d'Audit est chargé d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contr le des informations comptables et financières de Danone. Il a pour principales missions :

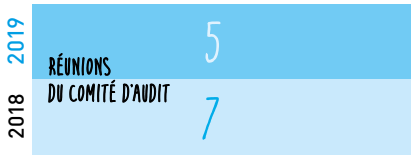
- d'examiner les projets de comptes sociaux consolidés annuels et semestriels et des projets de communiqués de presse ;
- de suivre l'efficacité des systèmes de contr le interne, d'audit interne et de gestion des risques ainsi que des politiques de conformité ; et
- d'assurer le suivi du mandat, des missions et de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

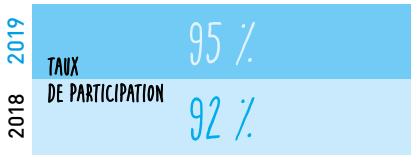
Le Comité d'Audit entend régulièrement les cadres dirigeants en charge de l'exactitude des comptes, de l'audit interne et du contr le interne, de la gestion des risques, de la trésorerie et du financement, des affaires fiscales et de la compliance, ainsi que les Commissaires aux comptes. Ces auditions peuvent avoir lieu, lorsque le Comité le souhaite, hors la présence des représentants de la Direction Générale de Danone. Le Comité d'Audit invite les Commissaires aux comptes à assister à chacune de ses séances et les rencontre une fois par an, hors la présence de tout représentant de Danone.

Les missions du Comité d'Audit sont détaillées dans le règlement intérieur du Conseil d'Administration disponible sur le site internet de Danone : www.danone.com (Onglet Investisseurs/ Gouvernance/ Statuts & Règlement intérieur).

Activité et travaux du Comité d'Audit

Réunions et assiduité





Chaque réunion du Comité d'Audit donne lieu à la présentation d'un compte rendu lors du Conseil d'Administration suivant et les procès-verbaux du Comité d'Audit sont communiqués à l'ensemble des Administrateurs, permettant au Conseil d'être pleinement informé et facilitant ainsi ses délibérations.

La Directrice Générale Finances, Technologie & Data, Cycles et Achats est régulièrement associée aux travaux du Comité d'Audit et participe aux réunions du Comité.

Travaux du Comité en 2019 et début 2020

- examen des comptes sociaux et consolidés, annuels et semestriels, de Danone, avec systématiquement : (i) la présentation par la Directrice Générale Finances, Technologie & Data, Cycles et Achats des principaux résultats de Danone, (ii) la revue des indicateurs non définis par les normes IFRS, (iii) la présentation par les Commissaires aux comptes de leurs travaux sur les comptes annuels et semestriels, (iv) la présentation conjointe par le responsable des comptes (Directrice Consolidation, Reporting et Normes) et les Commissaires aux comptes des principales options comptables retenues, (v) la revue des principaux litiges de Danone, (vi) l'audition des conclusions des Commissaires aux comptes y compris leurs éventuels ajustements d'audit et (vii) revue des projets de communiqués de presse sur les résultats consolidés annuels et semestriels ;
- suivi semestriel de la situation financière de Danone ;
- présentation du projet de distribution de dividendes soumis au vote des actionnaires ;
- examen des autorisations financières soumises au vote de l'Assemblée Générale ;
- examen 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, et examen de la description des facteurs de risques dans le Document d'Enregistrement Universel ;
- examen et suivi des travaux du contr le interne et de l'audit interne ; suivi de l'organisation et de l'efficacité des systèmes d'audit et de contr le interne ; examen des principaux résultats des missions d'audit menées dans l'année ; suivi des objectifs en matière de contr le interne ; revue des parties du rapport de gestion portant sur le contr le interne et la gestion des risques ;
- suivi annuel de la conformité : politiques intégrité, 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 au titre de la certification des comptes et des autres services, et examen de leur indépendance ;
- examen et approbation de la procédure d'autorisation des services, autres que la certification des comptes, rendus par les Commissaires aux comptes et les membres de leurs réseaux.

COMITÉ GOUVERNANCE (ANCIENNEMENT DÉNOMMÉ COMITÉ DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION)

Composition au 31 décembre 2019

	Date d'entrée au Comité
Michel LANDEL Président	Avril 2018
Benoît POTIER	Avril 2012
Lionel ZINSOU-DERLIN	Février 2015
Clara GAYMARD	Avril 2016

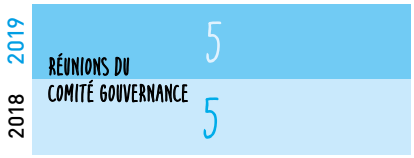
Missions

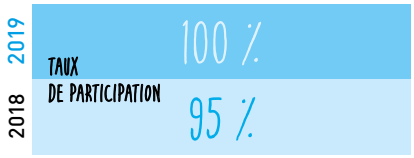
Le Comité Gouvernance a pour mission de suivre les sujets de gouvernance, en particulier concernant les nominations des membres du Conseil et les dirigeants mandataires sociaux, et les sujets concernant leur rémunération, notamment dans le cadre du Code AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées auquel la Société se réfère. Il examine les règles de gouvernement d'entreprise applicables à la Société et en suit leur mise en œuvre ainsi que leur éventuelle évolution.

Les missions du Comité Gouvernance sont détaillées dans le règlement intérieur du Conseil d'Administration disponible sur le site internet de Danone : www.danone.com (Onglet Investisseurs/Gouvernance/Statuts & Règlement intérieur).

Activité et travaux du Comité Gouvernance

Réunions et assiduité





Chaque réunion du Comité Gouvernance donne lieu à la présentation d'un compte rendu au Conseil d'Administration suivant et des comptes rendus d'activité permettent au Conseil d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations. Le Président-Directeur Général est régulièrement associé aux travaux du Comité Gouvernance, sauf sur les questions le concernant personnellement.

Travaux du Comité en 2019 et début 2020

Concernant la gouvernance

- examen annuel concernant la pertinence du mode de gouvernance ;
- revue des modifications du règlement intérieur du Conseil et des règlements intérieurs des Comités ;
- revue de l'organisation des Comités et de leur gouvernance ;
- revue de la composition du Conseil dans le cadre de la politique de diversité, en particulier au regard de son taux de féminisation, d'indépendance, d'internationalisation et de l'adéquation de l'expertise de ses membres, conduisant à examiner à l'occasion des Assemblées Générales 2019 et 2020 le renouvellement des mandats et l'éventuelle nomination de nouveaux Administrateurs ;
- examen individuel annuel de l'indépendance de chaque Administrateur et d'éventuels conflits d'intérêts, même potentiels (voir ci-avant le paragraphe *Indépendance des Administrateurs*) ;
- revue de la composition du Conseil et des Comités et plus particulièrement examen de la nomination au sein du Comité Mission & Engagement de Monsieur Benoît POTIER en qualité de Président, Monsieur Guido BARILLA et Mesdames Virginia A. STALLINGS, Serpil TIMURAY et Bettina THEISSIG en qualité de membres ;
- revue annuelle du fonctionnement du Conseil d'Administration ;
- suivi des commentaires de l'Autorité des Marchés Financiers concernant le Document de Référence 2018 ;
- examen du plan de succession en cas de vacance imprévue du Président-Directeur Général à la suite d'une démission, d'un décès ou d'un empêchement temporaire ou définitif du fait d'une maladie, d'une décision de justice ou de toute autre cause, ce plan ayant été établi en collaboration avec l'actuel Président-Directeur Général ;
- point sur l'activité de l'Administrateur Référent ;
- examen des projets de rapport sur le gouvernement d'entreprise portant sur les exercices 2018 et 2019 ;
- suivi du programme "Une Personne, Une Voix, Une Action" et notamment des augmentations de capital réservées aux salariés étrangers ;
- suivi de l'augmentation de capital réservée aux salariés adhérents au Plan d'Épargne Entreprise.

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) long terme numéraire, incluant l'examen de l'éventuelle atteinte des objectifs de performance et la fixation des objectifs de performance pour l'exercice ; (ii) long terme actionnariale, 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 membres du Comité Exécutif ;
- examen de la politique de rémunération pour 2019 et 2020 des dirigeants mandataires sociaux ;
- examen des conditions de renouvellement du mandat de Monsieur Emmanuel FABER, en particulier : conditions de cessation de son contrat de travail, indemnité de départ, régime de retraite à prestations définies, indemnité de non-concurrence ;
- préparation des résolutions relatives à la rémunération 2018 et 2019 des mandataires sociaux dans le cadre respectivement des Assemblées Générales 2019 et 2020 ;
- examen de propositions de résolutions concernant l'attribution de GPS par les Assemblées Générales 2019 et 2020 ;
- examen de la répartition de la rémunération des Administrateurs ;
- revue des publications relatives à la rémunération : février 2019, juillet 2019 et février 2020 ;
- examen des évolutions réglementaires en matière de rémunération et de gouvernance.

COMITÉ MISSION & ENGAGEMENT

Ce Comité a été mis en place en avril 2019. Il remplace le Comité Stratégique et le Comité de Responsabilité Sociale.

Composition au 31 décembre 2019

	Date d'entrée au Comité
Benoît POTIER Président	Avril 2019
Guido BARILLA	Avril 2019
Virginia A. STALLINGS	Avril 2019
Bettina THEISSIG	Avril 2019
Serpil TIMURAY	Avril 2019

Missions

Le Comité Mission & Engagement a pour r le :

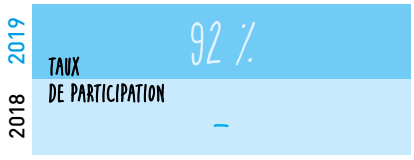
- d'assurer le suivi du déploiement des politiques, engagements et initiatives mis en œuvre par Danone dans le cadre de ses Objectifs 2030, notamment en termes de santé, d'environnement, de ressources humaines, de croissance inclusive et de certification B Corp™ ;
- de dialoguer avec les salariés et leurs représentants en les consultant sur la progression de l'entreprise vers les Objectifs 2030 en en leur rendant compte des discussions intervenues au Conseil sur le déploiement à long terme de la vision d'entreprise "One Planet. One Health" et la progression de l'Entreprise vers les Objectifs 2030 ;
- d'examiner les systèmes de *reporting* et de contr le extra-financiers ainsi que les principaux résultats de l'information extra-financière publiée par Danone.

Les missions du Comité Mission & Engagement sont détaillées dans le règlement intérieur du Conseil d'Administration disponible sur le site internet de Danone : www.danone.com (Onglet Investisseurs/Gouvernance/Statuts & Règlement intérieur).

Activité et travaux du Comité Mission & Engagement

Réunions et assiduité





Au cours de l'exercice 2019, cinq réunions se sont tenues dont une en présence de 13 des 26 volontaires (13 en physique et 13 par visioconférence) représentant les 100 000 salariés de Danone dans le cadre du nouveau modèle de gouvernance inclusive mis en place au titre du programme "Une Personne, Une Voix, Une Action".

Chaque réunion du Comité Mission & Engagement donne lieu à la présentation d'un compte rendu au Conseil d'Administration et les procès-verbaux du Comité sont communiqués à l'ensemble des Administrateurs, permettant au Conseil d'être pleinement informé des enjeux liés à la responsabilité sociale et environnementale, et facilitant ainsi ses délibérations.

Travaux du Comité en 2019 et début 2020

- examen du budget annuel du fonds sociétal Danone Communities, et à ce titre, revue de la contribution de Danone à Danone Communities et examen des projets d'investissements par le FPS Danone Communities ;
- revue annuelle de la politique de Danone en matière d'égalité professionnelle et salariale entre les hommes et les femmes et en matière d'inclusion et de diversité ;
- examen du programme Wise[2] sur la sécurité et la santé au travail ;
- présentation du compte-rendu des réunions de la Commission éthique de la personne examinant différents sujets liés aux Ressources Humaines ;
- déploiement du programme "Une Personne, Une Voix, Une Action" : rencontre et échanges entre le Comité et 26 volontaires, salariés de Danone ;
- examen annuel du *reporting* non-financier de Danone et suivi de sa notation extra-financière ;
- point annuel sur la participation de Danone à l'indice le FTSE4Good ;
- suivi des engagements pris par Danone dans le cadre du Consumer Goods Forum, notamment en matière de déforestation ;
- suivi des initiatives menées par Danone dans le cadre de ses Objectifs 2030, en matière de santé, de préservation des ressources, de marques engagées ainsi qu'en matière sociale ;
- examen des dernières publications scientifiques relatives aux modèles d'alimentation saine ;
- suivi des initiatives de Danone en matière d'agriculture régénératrice et du projet Green Day ;
- point sur les défis en matière d'emballage ;
- point sur la performance RSE de Danone et suivi du programme interne Danone Way visant à déployer dans l'Entreprise des bonnes pratiques de développement durable ;
- suivi de la certification B Corp™ ;
- suivi des projets à impact social financés par le *social bond* émis en 2018.

COMITÉS AYANT PRIS FIN EN 2019

Comité de Responsabilité Sociale

Le Comité de Responsabilité Sociale a pris fin le 25 avril 2019. Ce Comité avait pour mission de superviser les actions, politiques et pratiques mises en œuvre par Danone dans les domaines sociaux, environnementaux, éthiques, nutritionnels, ainsi qu'en matière d'audit, contr le interne, *reporting* interne et notations extra-financières.

En 2019, il a tenu une réunion, au cours de laquelle il a notamment examiné (i) le budget annuel de Danone Communities, (ii) le *reporting* extra-financier de Danone, (iii) les réalisations dans le cadre du *social bond* émis en 2018, (iv) des publications scientifiques sur l'impact de l'industrie alimentaire sur l'environnement et la santé.

Comité Stratégique

Le Comité Stratégique a pris fin le 25 avril 2019. Ce Comité avait pour mission d'analyser les grandes orientations stratégiques de Danone. Il préparait et éclairait les travaux du Conseil sur les sujets d'intérêt stratégique majeurs. En 2019, aucune réunion n'a été tenue.

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 P les 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, plus de 40 % des membres du Comité Exécutif sont des femmes. Danone a pour ambition d'avoir également 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. Ainsi, sur proposition de la Direction Générale, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration s'assure que la Direction Générale fixe des objectifs de mixité ambitieux au sein du Comité Exécutif et de ses cadres dirigeants et il est tenu informé des moyens mis en place et des résultats obtenus (voir Paragraphe 5.4 *Construire le futur avec les salariés de Danone* ci-avant).

Composition au 1er mars 2020 : 7 membres

Nom	Âge	Principale fonction au sein de Danone	Date d'entrée au Comité Exécutif
Emmanuel FABER	56	Président-Directeur Général	2000
Bertrand AUSTRUY	46	Directeur Général Ressources Humaines et Secrétaire Général	2015
Henri BRUXELLES	54	Directeur Général Eaux et Afrique	2017
Cécile CABANIS	48	Directrice Générale Finances, Technologie & Data, Cycles et Achats	2015
Francisco CAMACHO	54	Directeur Général Produits laitiers et d'origine végétale	2011
Nigyar MAKHMUDOVA	52	Directrice Générale Croissance & Innovation	2019
Véronique PENCHIENATI-BOSETTA	53	Directrice Générale Nutrition Spécialisée	2018

APPLICATION DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF

Depuis 2008, Danone se réfère au Code de gouvernance AFEP-MEDEF et applique ses recommandations, à l'exception des points suivants :

Recommandations	Pratique de Danone et justification
Modalités de fonctionnement du comité Gouvernance (paragraphe 18.3 du Code AFEP-MEDEF) *"Lors de la présentation du compte rendu des travaux du comité des rémunérations, il est nécessaire que le conseil délibère sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux hors la présence de ceux-ci."*	Le Conseil d'Administration délibère en présence des dirigeants mandataires sociaux sur leur rémunération mais ces derniers ne prennent part, ni aux délibérations, ni au vote des décisions les concernant. Par ailleurs, il ne statue sur ce sujet que sur recommandation du Comité Gouvernance, composé aux trois quarts d'Administrateurs indépendants et qui ne comporte donc aucun dirigeant mandataire social. Enfin, un Administrateur Référent, en place depuis 2013 et dont les pouvoirs ont été renforcés en 2017, apporte des garanties supplémentaires du bon fonctionnement du Conseil et de l'équilibre des pouvoirs au sein de la Direction Générale et du Conseil.
Présence d'un Administrateur représentant les salariés au Comité Gouvernance (paragraphe 18.1 du Code AFEP-MEDEF) *"Il est recommandé [...] qu'un administrateur salarié en soit membre."*	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 Gouvernance. Le Conseil, ayant jugé que le profil de Madame Bettina THEISSIG, Administratrice représentant les salariés, son expérience et sa connaissance approfondie de Danone sont des atouts pour les travaux du Comité Mission & Engagement, l'a nommée en qualité de membre de ce Comité. Par ailleurs, afin d'introduire au sein du Comité d'Audit une approche concrète de ses travaux, le Conseil a nommé Monsieur Frédéric BOUTEBBA, Administrateur représentant les salariés, en qualité de membre de ce Comité. Il est rappelé que le Comité Gouvernance 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.

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 2019 ;*
  - *Actions DANONE correspond au nombre d'actions DANONE détenues au 31 décembre 2019 ;*
  - *les mandats portant la mention AG sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 28 avril 2020.*

Administrateurs dont le renouvellement est proposé

Gregg L. ENGLES

Gaëlle OLIVIER

Isabelle SEILLIER

Jean-Michel SEVERINO

Lionel ZINSOU-DERLIN

Administrateurs en exercice

Guido BARILLA

Cécile CABANIS

Emmanuel FABER

Clara GAYMARD

Michel LANDEL

Benoît POTIER

Franck RIBOUD

Virginia A. STALLINGS

Serpil TIMURAY

Administrateurs représentant les salariés

Frédéric BOUTEBBA

Bettina THEISSIG

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



GUIDO BARILLA

Président du Conseil d'Administration de BARILLA

Administrateur indépendant, Membre du Comité Mission & Engagement

61 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, filiale du Groupe Barilla. Il travaille ensuite pour plusieurs sociétés agroalimentaires aux États-Unis. À son retour en 1986 au siège du Groupe Barilla à Parme, il devient cadre de la société principalement en charge de la croissance internationale du Groupe. 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 Mission & Engagement de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés non cotées étrangères

- Administrateur et Président du Conseil d'Administration de *CO.FI.BA. S.R.L* [a] (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)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Membre du Comité de Responsabilité Sociale de *DANONE SA*

(a) Société du Groupe Barilla.



FRÉDÉRIC BOUTEBBA

Chargé de missions politiques et sociales de DANONE SA

Administrateur représentant les salariés, Membre du Comité d'Audit

52 ans – Nationalité française
Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2016
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2020 [a]
Actions DANONE : 1 [b]

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.*

(a) Le mandat de cet Administrateur représentant les salariés est en cours de renouvellement par les instances représentatives du personnel, conformément aux dispositions légales et statutaires.
(b) Action attribuée dans le cadre du programme "Une Personne, Une Voix, Une Action".



CÉCILE CABANIS

Directrice Générale Finances, Technologie & Data, Cycles et Achats de DANONE SA

Administratrice non indépendante

48 ans – Nationalité française
Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2018
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2021
Actions DANONE : 17 482

Expertise – Expérience – Principales activités

Ingénieure diplômée d'Agro Paris Grignon, 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. Elle 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. En 2017, elle prend également la tête des Systèmes et Technologies d'Information ainsi que des Cycles, des Achats et du Développement de Ressources Durables dans l'Entreprise. Depuis 2018, elle est Présidente du Conseil d'Administration de Livelihoods Fund SICAV SIF, le fonds créé en 2011 par Danone avec d'autres groupes pour accélérer leurs actions pour le climat et les populations les plus vulnérables.

Mandats en cours

Sociétés liées à Danone

- Administratrice de DANONE SA
- Administratrice de *MICHEL ET AUGUSTIN SAS*
- Administratrice et Présidente du Conseil d'Administration de *LIVELIHOODS FUND SICAV SIF* (Luxembourg)

Autres sociétés

Sociétés cotées françaises

- Administratrice et Présidente du Comité d'Audit et des Risques de SCHNEIDER ELECTRIC SE
- Vice-Présidente du Conseil de Surveillance, Présidente du Comité des Nominations et des Rémunérations et membre du Comité d'Audit 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 S.A.* [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]
- 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 B.V.* [a] (Pays-Bas)

(a) Société liée à Danone.



GREGG L. ENGLES

Fondateur et Directeur Général de CAPITOL PEAK PARTNERS

AG **Administrateur non indépendant**

62 ans – Nationalité américaine
Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2017
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2023 [a]
Actions DANONE : 4 093

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 créée dans le but de consolider l'industrie américaine du lait et est devenue l'une des principales sociétés alimentaires américaines. La société a été cotée en 2016 et renommée plus tard Dean Foods Company. Gregg L. ENGLES a conçu une marque (WhiteWave) proposant une alternative aux produits laitiers du portefeuille de Dean Foods et a créé The 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. Il en est devenu le Président-Directeur Général 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 la 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 du Comité de Nomination et 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 *MENINNO FOODS* (États-Unis), *JL DARLING, INC.* (États-Unis), *ELEVATION FOODS* (États-Unis)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur de *LEXEA* (États-Unis)
- Président-Directeur Général de *THE WHITEWAVE FOODS COMPANY* (États-Unis)
- Membre du Conseil d'Administration, Président du Comité d'Audit, membre du Comité de Rémunération et du Comité de Nomination de *LIBERTY EXPEDIA HOLDINGS, INC.* (États-Unis)

(a) Sous réserve du renouvellement de son mandat par l'Assemblée Générale du 28 avril 2020.



EMMANUEL FABER

Président-Directeur Général de DANONE SA

Administrateur non indépendant

55 ans – Nationalité française
Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2002
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2022
Actions DANONE : 104 571

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 rejoint Danone en 1997 pour prendre la Direction Finances, Stratégies et Systèmes d'Information et devient membre du Comité Exécutif en 2000. En 2005, il prend les fonctions de Vice-Président pour la région Asie-Pacifique. En 2008, Emmanuel est nommé Directeur Général Délégué et, en 2011, il devient Vice-Président du Conseil d'Administration. En octobre 2014, il est nommé Directeur Général de Danone. Depuis le 1er décembre 2017, il est aussi Président du Conseil d'Administration. Depuis 2019, Emmanuel FABER est Co-Président du Consumer Goods Forum, qui permet aux dirigeants des entreprises mondiales de la distribution et de la consommation de travailler ensemble et avec leurs partenaires pour transformer leurs modèles et répondre aux attentes des consommateurs. Emmanuel FABER est très engagé dans le développement de nouveaux modèles d'entreprises plus innovants et inclusifs. En 2005, il supervise les premières expérimentations d'entreprises sociales menées au Bangladesh avec Grameen Bank ainsi que la création en 2006 de Danone Communities, en collaboration étroite avec Muhammad YUNUS, Prix Nobel de la Paix. Avec Martin HIRSCH, Emmanuel est également fondateur et co-président de l'Action-Tank "Entreprise et Pauvreté", une association basée à HEC Paris qui contribue à la réduction de la pauvreté et de l'exclusion en France par le développement de modèles économiques innovants. Sollicité en 2013 par le Gouvernement Français, il rédige avec Jay NAIDOO un rapport intitulé : "Innover par la mobilisation des acteurs : 10 propositions pour une nouvelle approche de l'aide au développement". Depuis 2019, Emmanuel FABER conduit l'initiative "Business for Inclusive Growth" (B4IG). Lancée à l'occasion du Sommet du G7 de Biarritz en août 2019, B4IG est une coalition unique de 40 entreprises mondiales et partenaires engagés à réduire les inégalités et à promouvoir une croissance inclusive, soutenue par le Président de la République, Emmanuel MACRON, et coordonnée par l'OCDE. En parallèle, Emmanuel FABER contribue activement à la construction d'un mouvement mondial des entreprises pour la biodiversité. Lancée en septembre 2019 au Sommet Action Climat des Nations Unies à New York, la coalition "One Planet Business for Biodiversity" (OP2B), hébergée par le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), rassemble 19 grandes entreprises qui s'unissent afin de promouvoir des pratiques agricoles régénératrices et de protéger la biodiversité.

Mandats en cours

Sociétés liées à Danone

- Président-Directeur Général de DANONE SA
- Président du Conseil d'Administration de *DANONE NORTH AMERICA PUBLIC BENEFIT CORPORATION* (États-Unis), *DANONE COMMUNITIES (SICAV)*
- Membre du Conseil d'Administration de *LIVELIHOODS FUND FOR FAMILY FARMING SAS*
- Administrateur de *COFCO DAIRY INVESTMENTS LIMITED* (Hong Kong), *PROMINENT ACHIEVER LIMITED* (Hong Kong)
- Administrateur et Vice-Président de *NAANDI COMMUNITY WATER SERVICES PRIVATE LTD* (Inde)
- Administrateur de *GRAMEEN DANONE FOODS LIMITED* (Bangladesh)

Autres sociétés

–

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Membre du Comité Stratégique et du Comité de Responsabilité Sociale de *DANONE SA*
- Directeur Général, Directeur Général Délégué de DANONE SA
- Membre du Conseil d'Orientation de *LIVELIHOODS FUND SICAV SIF* (Luxembourg)
- Membre du Conseil de Surveillance de LEGRIS INDUSTRIES SA



CLARA GAYMARD

Co-fondatrice de RAISE CONSEIL

Administratrice indépendante,
Membre du Comité Gouvernance

59 ans – Nationalité française
Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2016
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2022
Actions DANONE : 4 256

Expertise – Expérience – Principales activités

Clara GAYMARD, ancienne élève de l'École Nationale d'Administration (ENA), 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 ensuite 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. En 1995, elle est nommée Directrice du cabinet de la ministre de la Solidarité entre les générations. 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. 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.

En 2009, elle est nommée Vice-Présidente de GE International chargée des grands comptes publics, puis, en 2010, Vice-Présidente chargée des Gouvernements et des Villes. Elle quitte GE fin 2015 pour se consacrer à la société Raise qu'elle a cofondée avec Gonzague DE BLIGNIERES. Clara GAYMARD a également été Présidente du Women's Forum For the Economy and Society de 2014 à 2018.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administratrice et membre du Comité Gouvernance de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés cotées françaises

- Administratrice et membre du Comité d'Audit 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*
- Directrice Générale de *RAISE CONSEIL, LE PONTON SAS*

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Présidente de *GENERAL ELECTRIC FRANCE*
- Représentant en France de *GENERAL ELECTRIC INTERNATIONAL INC.* (États-Unis)
- Présidente du *WOMEN'S FORUM FOR THE ECONOMY AND SOCIETY*



MICHEL LANDEL

Administrateur Référent de DANONE SA

Administrateur indépendant,
Président du Comité Gouvernance

68 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 pour les 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. De 2005 à 2018, il a exercé les fonctions de Directeur Général de Sodexo et Président du Comité Exécutif. Il a par ailleurs reçu de nombreuses distinctions pour ses actions en faveur de la diversité et de l'inclusion, notamment le CEO Leadership Award for Diversity Best Practices et le CEO Advocate of the Year par l'Asian Enterprise Magazine. En 2016, à l'occasion de la réunion annuelle des Nations Unies consacrée aux principes d'autonomisation des femmes, Michel LANDEL a remporté le CEO Leaderhip Award. Durant trois années consécutives (2015-2017), il a été nommé au classement des Best-Performing CEOs in the World par la Harvard Business Review.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administrateur Référent et Président du Comité Gouvernance de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés cotées françaises

- Administrateur et membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance de LEGRAND

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

Directrice de SOCIÉTÉ GÉNÉRALE Asie Pacifique [a]

AG **Administratrice indépendante, Membre du Comité d'Audit**

48 ans – Nationalité française
Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2014
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2023 [b]
Actions DANONE : 4 340

Expertise – Expérience – Principales activités

Gaëlle OLIVIER débute sa carrière au Crédit Lyonnais en salle des marchés sur les produits dérivés en actions, puis rejoint le groupe AXA en 1998, au sein d'AXA Investment Managers. Deux ans après, elle devient Executive Assistant du Président-Directeur Général du groupe AXA, et Secrétaire du Conseil de Surveillance et du Directoire, fonctions qu'elle occupera pendant cinq ans. En 2004, elle rejoint AXA 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'audit, et de l'intégration avec Winterthur Japon. 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'assurance Dommages d'AXA Asie. En janvier 2016, elle prend la direction d'AXA Entreprises en France. En juillet 2016, elle est nommée Directrice Générale d'AXA Global P&C et rejoint le Comité de Direction du groupe AXA. En novembre 2017, Gaëlle OLIVIER quitte le groupe AXA. Elle développe depuis des projets entrepreneuriaux, notamment dans le secteur des nouvelles technologies. Gaëlle OLIVIER a été nommée Directrice de Société Générale Asie Pacifique à compter du 2 janvier 2020.

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)*

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Présidente du Conseil d'Administration de *GALYTIX LTD* (Royaume-Uni)
- 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), *AXA TIAN PING PROPERTY & CASUALTY INSURANCE COMPANY LIMITED* (Chine), *AXA INSURANCE SINGAPORE PTE LTD* (Singapour), *AXA ASIA REGIONAL CENTRE PTE LTD* (Singapour), *AXA AFFIN GENERAL INSURANCE BERHAD* (Malaisie), *BHARTI – AXA GENERAL INSURANCE COMPANY LIMITED* (Inde)

(a) À compter du 2 janvier 2020.
(b) Sous réserve du renouvellement de son mandat par l'Assemblée Générale du 28 avril 2020.



BENOÎT POTIER

Président-Directeur Général de L'AIR LIQUIDE SA

Administrateur non indépendant, Président du Comité Mission & Engagement et membre du Comité Gouvernance

62 ans – Nationalité française
Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2003
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2021
Actions DANONE : 8 846

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. Il est nommé Directeur Général en 1997, Administrateur d'Air Liquide en 2000, puis Président du Directoire en novembre 2001. En 2006, il est nommé Président-Directeur Général de L'Air Liquide SA. Par ailleurs, en 2010, il est élu Vice-Président de la Table Ronde des Industriels Européens et Président en 2014. Il occupe cette fonction jusqu'en mai 2018. Depuis 2018, il co-préside le Conseil de l'Hydrogène.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administrateur, Président du Comité Mission & Engagement et membre du Comité Gouvernance de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés cotées françaises

- Président-Directeur Général de L'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

- Président du Comité Stratégique de *DANONE SA*
- Administrateur de *CENTRALESUPELEC*

(a) Société du groupe Air Liquide.



FRANCK RIBOUD

Président d'Honneur de DANONE SA

Administrateur non indépendant

64 ans – Nationalité française
Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 1992
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2022
Actions DANONE : 124 309

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. De 2003 à 2017, il a été le représentant de Danone au Conseil National du Développement Durable. Il a également occupé les fonctions de Président du Conseil d'Orientation du Fonds Danone pour L'Ecosystème (2009-2017) et de Président du Conseil d'Administration de Livelihoods Fund For Family Farming (2015-2017). Depuis décembre 2017, il est Président d'Honneur de Danone.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Président d'Honneur et Administrateur de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés non cotées françaises

- Président de *ROLEX FRANCE SAS*

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 SIF*[a] (Luxembourg)
- Président du Conseil d'Administration de *LIVELIHOODS FUND FOR FAMILY FARMING SAS*[a]
- Président du Conseil d'Administration de *DANONE COMMUNITIES (SICAV)*[a]
- Administrateur de *DANONE S.A.*[a] (Espagne), *BAGLEY LATINOAMERICA SA*[a] (Espagne)

(a) Société liée à Danone.



ISABELLE SEILLIER

Présidente Investment Banking de J.P. MORGAN

AG **Administratrice non indépendante**

59 ans – Nationalité française
Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2011
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2023[a]
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 à compter de juin 2006. En 2008, elle devient 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. En janvier 2016, elle est nommée Vice-Présidente de l'Investment Banking pour J.P. Morgan dans la région Europe, Moyen-Orient et Afrique. Depuis 2019, elle est Présidente Investment Banking de J.P. Morgan. Par ailleurs, Isabelle SEILLIER 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 de DANONE SA

Autres sociétés

–

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Membre du Comité Stratégique de *DANONE SA*

(a) Sous réserve du renouvellement de son mandat par l'Assemblée Générale du 28 avril 2020.



JEAN-MICHEL SEVERINO

Gérant de I&P SARL

AG **Administrateur indépendant, Président du Comité d'Audit**

62 ans – Nationalité française
Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2011
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2023 [a]
Actions DANONE : 4 505

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, 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 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. Il est également engagé dans plusieurs fondations et associations à but non lucratif consacrées à l'éthique et au développement.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administrateur et Président du Comité d'Audit 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
- Gérant d'*ÉMERGENCES DÉVELOPPEMENT, I&P (INVESTISSEURS ET PARTENAIRES)*
- Co-gérant d'*I&P CONSEIL*

Sociétés non cotées étrangères

- Administrateur d'*I&P GESTION* (Île Maurice)
- Président du Conseil d'Administration d'*I&P AFRIQUE ENTREPRENEURS* (Île Maurice)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Membre du Comité Stratégique et du Comité de Responsabilité Sociale de *DANONE SA*
- Administrateur d'*ADENIA PARTNERS* (Île Maurice)

(a) Sous réserve du renouvellement de son mandat par l'Assemblée Générale du 28 avril 2020.



VIRGINIA A. STALLINGS

Professeur de pédiatrie à The CHILDREN'S HOSPITAL OF PHILADELPHIA

Administratrice indépendante, Membre du Comité Mission & Engagement

69 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 Perelman de l'Université de Pennsylvanie et titulaire d'une chaire en gastroentérologie et nutrition. Elle est également Directrice 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 sur les "Allergies alimentaires : un fardeau mondial, causes, traitement, prévention et politique publique", qui a publié ses conclusions et recommandations en 2016. Elle a reçu plusieurs distinctions pour ses travaux de recherche et l'excellence de son enseignement de l'Association américaine de nutrition, de l'Académie américaine de pédiatrie ainsi que de l'Académie nationale de médecine.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administratrice et membre du Comité Mission & Engagement 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

- Présidente du Comité de Responsabilité Sociale de *DANONE SA*



BETTINA THEISSIG

Membre du Comité d'entreprise européen de DANONE et Présidente du Comité d'entreprise de MILUPA NUTRICIA GMBH

Administratrice représentant les salariés, Membre du Comité Mission & Engagement

57 ans – Nationalité allemande
Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2014
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2020 [a]
Actions DANONE : 1 [b]

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 en 2002 le Comité d'entreprise de Milupa, société de nutrition spécialisée de Danone. 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. Par ailleurs, elle est Représentant des travailleurs handicapés depuis 1998.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administratrice représentant les salariés et membre du Comité Mission & Engagement 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

- Membre du Comité de Responsabilité Sociale de *DANONE SA*

(a) Le mandat de cette Administratrice représentant les salariés est en cours de renouvellement par les instances représentatives du personnel, conformément aux dispositions légales et statutaires.
(b) Action attribuée dans le cadre du programme "Une Personne, Une Voix, Une Action".



SERPIL TIMURAY

Directrice Générale Région Europe et membre du Comité Exécutif du groupe VODAFONE

Administratrice indépendante, Membre du Comité Mission & Engagement

50 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 entre 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 Mission & Engagement de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés non cotées étrangères

- Présidente du Conseil d'Administration de *VODAFONE TURKEY* [a] (Turquie)
- Vice-Présidente du Conseil de Surveillance et Présidente du Comité de Rémunération de *VODAFONE ZIGGO* (Pays-Bas)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Membre du Comité de Responsabilité Sociale de *DANONE SA*
- Administratrice de *GSMA* (Royaume-Uni)
- 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, Présidente 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 QATAR* [a] (Qatar)
- Présidente de *VODAFONE* [a] et *QATAR FOUNDATION LLC* (Qatar)

(a) Société du groupe Vodafone.



LIONEL ZINSOU-DERLIN

Président de SOUTHBRIDGE SAS

AG **Administrateur indépendant, Membre du Comité d'Audit et du Comité Gouvernance**

65 ans – Nationalités française et béninoise
Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2014
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2023 (a)
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 est Conseiller du Ministre de l'Industrie puis du Premier ministre de la République Française. En 1986, il intègre 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 est 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. Lionel ZINSOU-DERLIN a également été consultant pour le Programme des Nations Unies pour le Développement Durable (PNUD). 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. En 2017, il est nommé président du laboratoire d'idées Terra Nova. La même année, il cofonde Southbridge, une société de conseil financier et stratégique dédiée au continent africain.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administrateur et membre du Comité d'Audit et du Comité Gouvernance de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés cotées étrangères

- Administrateur d'*AMERICANA* (Émirats arabes unis)
- Administrateur d'*ATTIJARIWAFA 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 (SASU)*
- Président du Conseil de Surveillance d'EFFICIENCE AFRICA FUND SA
- Président du Comité Consultatif de *BAOBAB (SAS)*

Sociétés non cotées étrangères

- Président du Conseil d'Administration de *SOUTHBRIDGE HOLDING* (Île Maurice)
- Administrateur d'*I&P* (Île Maurice), *I&P AFRIQUE ENTREPRENEURS* (Île Maurice), *SOUTHBRIDGE PARTNERS* (Côte d'Ivoire)

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur de KAUFMAN & BROAD SA
- Président de *PAI PARTNERS SAS*
- Président-Directeur Général de *SOUTHBRIDGE 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 *MOËT 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*

(a) Sous réserve du renouvellement de son mandat par l'Assemblée Générale du 28 avril 2020.

6.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES ORGANES DE GOUVERNANCE

Sommaire

Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2020 **229**
Principes généraux 229
Politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration (dirigeant mandataire social non exécutif) pour 2020 230
Rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour 2020 231

Politique de rémunération des Administrateurs **234**

Rapport sur la rémunération des mandataires sociaux pour 2019 **235**
Rémunération du Président-Directeur Général 235
Rémunération des Administrateurs 243

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX POUR 2020

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est établie par le Conseil d'Administration en application des articles L.225-37-2 et suivants du Code de commerce et est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale. Elle définit toutes les composantes de la rémunération fixe et variable des dirigeants mandataires sociaux ainsi que le processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre.

Cette politique :

- est conforme à l'intérêt social de la Société : (i) la part variable de cette rémunération, versée en majeure partie sous forme d'actions, aligne les intérêts des dirigeants mandataires sociaux avec ceux des actionnaires, et (ii) les éléments de performance pris en considération intègrent la stratégie long terme de Danone ainsi que des critères ESG ;
- contribue à sa pérennité, dans la mesure où elle vise à favoriser la rétention des talents au sein de l'Entreprise et s'inscrit dans une vision long terme grâce à une part variable de rémunération soumise à des objectifs appréciés dans la durée ;
- s'inscrit dans sa stratégie, grâce à des objectifs de performance basés sur des indicateurs économiques, financiers et environnementaux/sociétaux, tels que le chiffre d'affaires, la marge opérationnelle courante ou encore les engagements et réalisations de Danone en matière d'environnement.

Principes généraux

Principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

En outre, les principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de Danone prévoient 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 1 600 cadres dirigeants dans le monde ;
- fixée par le Conseil d'Administration sur la base des recommandations du Comité Gouvernance, et conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF ;
- définie en fonction du niveau de responsabilités du dirigeant concerné ;
- déterminée de manière globale ; sont ainsi pris en compte, le cas échéant, les engagements de toute nature tels que les indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement des fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, comme, par exemple, l'indemnité de départ et l'indemnité de non-concurrence ;
- déterminée en prenant en compte les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de Danone.

La mise en œuvre de ces principes se traduit notamment par :

- la prépondérance de la part de rémunération des dirigeants soumise à la réalisation de conditions de performance ;
- une part de la rémunération long terme actionnariale, sous la forme de Group performance shares (GPS) ;
- l'obligation de conservation des actions DANONE issues des GPS pour les dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif permettant ainsi d'aligner leurs intérêts avec ceux des actionnaires ;
- le plafonnement de la rémunération globale.

Les conditions de performance des éléments de rémunération long terme, ainsi que l'examen de leur atteinte, sont explicitement décrits dans le Document d'Enregistrement Universel.

Rôle du Comité Gouvernance

La politique de rémunération de Danone est régulièrement examinée par le Comité Gouvernance (composé aux trois quarts d'Administrateurs indépendants en 2019 et présidé par l'Administrateur Référent).

Le Comité Gouvernance 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 la date du présent Document d'Enregistrement Universel, Unilever N.V., Nestlé S.A., PepsiCo Inc., The Coca-Cola Company, General Mills Inc., Kellogg Company, The Kraft Heinz Company et Mondelēz International Inc. Danone a pour objectif notamment de positionner ses rémunérations entre la médiane et le troisième quartile supérieur des références du marché du CAC 40. Le Comité Gouvernance veille notamment à ce que :

- la rémunération soit de nature à attirer, fidéliser et motiver les talents tout en restant cohérente avec les conditions de

rémunération et d'emploi des salariés de Danone et avec les pratiques du marché ;

- la rémunération long terme, 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 soient exigeants, complémentaires et stables de sorte qu'ils rémunèrent une performance durable garantissant l'alignement entre l'intérêt des actionnaires, en lien avec les objectifs de Danone communiqués aux marchés financiers, avec 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 ;
- l'ensemble des composantes de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité Exécutif soient prises en compte, en intégrant notamment l'avantage que représente le bénéfice potentiel d'un régime supplémentaire de retraite, et assurer leur équilibre.

Politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration (dirigeant mandataire social non exécutif) pour 2020

Les principes présentés ci-après ne s'appliquent qu'en cas de dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général.

Rémunération au titre du mandat d'Administrateur

Le Président du Conseil d'Administration peut recevoir une rémunération au titre de son mandat d'Administrateur s'il ne perçoit pas de rémunération fixe, dans les conditions fixées par la politique de rémunération des Administrateurs décrite ci-après.

Rémunération fixe et autres avantages

Rémunération fixe	• arrêtée par le Conseil d'Administration, après avis du Comité Gouvernance ; • conformément aux principes rappelés en préambule, en particulier en cohérence avec les missions confiées au Président, son expérience et les pratiques de marché ; • peut 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.
Avantages sociaux	• régimes collectifs de prévoyance, de frais de santé et de retraite en vigueur dans l'Entreprise au même titre que l'ensemble de ses cadres.

Rémunération variable

Aucune rémunération variable ne peut être attribuée au Président du Conseil d'Administration, qu'elle soit annuelle, long terme numéraire ou long terme actionnariale.

Rémunérations exceptionnelles

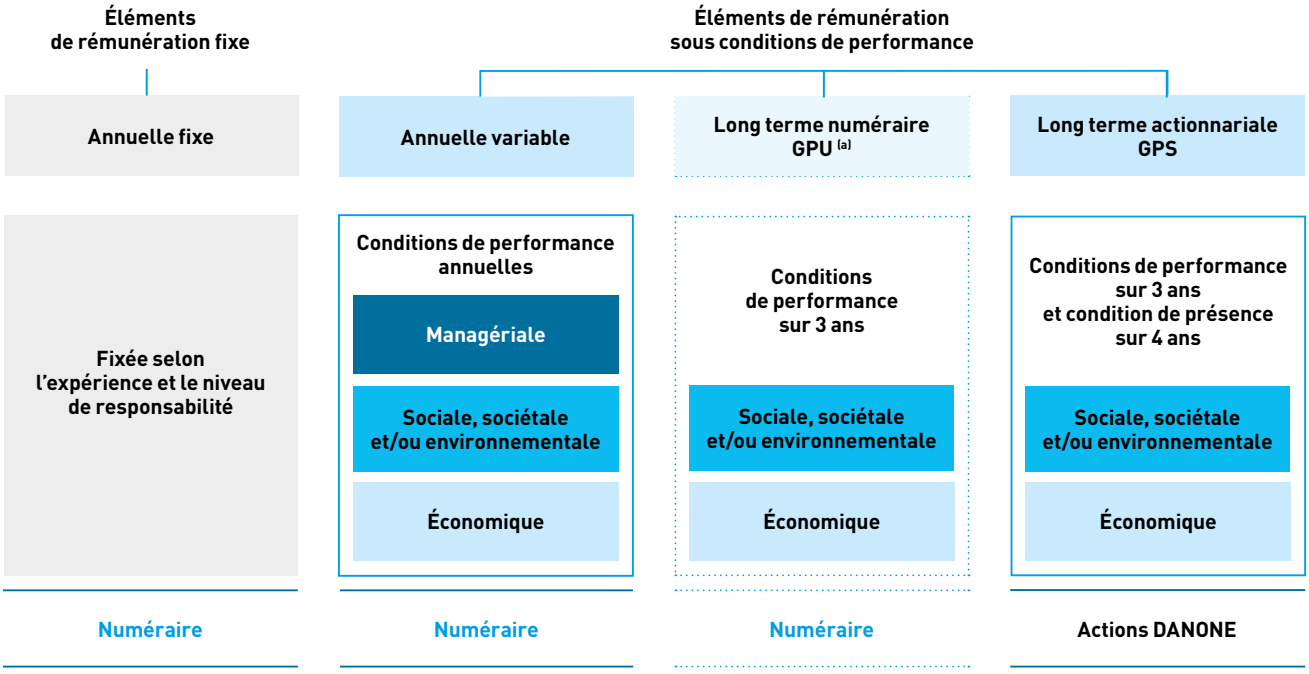
En cas de nomination d'un nouveau Président du Conseil d'Administration, le Conseil pourrait, sur recommandation du Comité Gouvernance, décider de lui octroyer une rémunération exceptionnelle afin de compenser toute ou partie d'une éventuelle perte de rémunération subie par celui-ci en raison de l'acceptation de ce nouveau mandat. Conformément à l'article L.225-100 III du Code de commerce, elle ne pourrait être versée qu'après approbation de l'Assemblée Générale.

Autres éléments susceptibles d'être attribués au Président du Conseil d'Administration

Comme rappelé en préambule, le Conseil d'Administration intègre toutes les composantes de la rémunération pour son 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 visés à l'article L.225-37-3,4°, du Code de commerce, dans les conditions prévues par le Code AFEP-MEDEF.

Rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour 2020

Synthèse des éléments composant la rémunération



(a) Dans le cadre de la simplification de sa rémunération, le Conseil n'attribue aucun GPU à Emmanuel FABER depuis 2017.

Il est rappelé que les éléments de rémunération variable annuelle ou, le cas échéant, exceptionnels, attribués au titre de l'exercice écoulé au Directeur Général, ne peuvent être versés qu'après approbation par l'Assemblée Générale selon les conditions prévues à l'article L.225-100 III du Code de commerce.

Rémunération au titre d'un mandat d'Administrateur

La politique de Danone relative à la rémunération des Administrateurs (voir ci-après le paragraphe *Politique de rémunération des Administrateurs*) consiste à ne verser aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs aucune rémunération au titre de leur mandat d'Administrateur.

Rémunération fixe et autres avantages

Rémunération fixe	• rétribue les responsabilités attachées à leur mandat social ; • est arrêtée par le Conseil d'Administration, après avis du Comité Gouvernance, conformément aux principes rappelés en préambule, en tenant compte des missions qui leur sont confiées, de leur expérience et des pratiques de marché et en cohérence avec les principes collectifs appliqués par Danone à environ 1 600 cadres dirigeants dans le monde ; • est revue à échéances relativement longues. À titre d'illustration, la rémunération fixe de Monsieur Emmanuel FABER d'un montant d'un million d'euros 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.
Avantages sociaux	• régimes collectifs de prévoyance, de frais de santé et de retraite en vigueur dans l'Entreprise au même titre que l'ensemble de ses cadres.

Rémunération variable

Structure	• rémunération variable annuelle ; • rémunération variable long terme versée en numéraire et soumise à des conditions de performance (GPU) ; • rémunération variable long terme versée sous forme d'actions DANONE et soumise à des conditions de performance (GPS). Les rémunérations long terme numéraire et actionnariale représentent, au moment de leur attribution, environ 50 % de la rémunération globale en valeur des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et ne peuvent excéder 60 % de cette rémunération cible.
Critères de performance exigeants	• principalement liés aux objectifs de la Société tels que communiqués au marché et en cohérence avec sa feuille de route stratégique à horizon 2030 ; • principalement de nature économique (60 % pour la rémunération variable annuelle et 80 % pour la rémunération variable long terme) ; • également de nature sociale/environnementale (20 % à la fois pour la rémunération variable annuelle et pour la rémunération variable long terme) ; • et de nature managériale (20 % uniquement pour la rémunération variable annuelle).

Rémunération variable annuelle

Principes	• est arrêtée par le Conseil d'Administration, après avis du Comité Gouvernance, 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 comprenant des critères économiques quantifiables et des critères sociaux/environnementaux et managériaux, déterminés par avance de manière précise et objective par le Conseil d'Administration, après avis du Comité Gouvernance ; • a un montant cible qui peut représenter jusqu'à 100 % de la rémunération fixe ; • est plafonnée à 200 % de la rémunération fixe ; • n'a ni minimum, ni plancher garanti.
Structure	• part économique, quantifiable, établie par rapport aux principaux objectifs financiers de Danone tels que la croissance du chiffre d'affaires, la progression de la marge et la génération de *free cash flow* ; • part sociale et environnementale, établie par référence à des objectifs de Danone ; et • part managériale, déterminée en fonction d'objectifs annuels spécifiques.
Critères de performance	• qualitatif : les critères sont préétablis et définis de manière précise et ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité, conformément à la recommandation de l'AMF n°2012-02 du 9 février 2012 ; • quantitatif : le niveau de réalisation attendu pour chacun de ces critères est préétabli de manière précise et n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité, conformément à cette recommandation de l'AMF.

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 2020. Elle sera également détaillée dans le Document d'Enregistrement Universel 2020 et ne sera payée qu'après approbation de l'Assemblée Générale approuvant les comptes de l'exercice correspondant.

Rémunération variable long terme numéraire (Group performance units)

Principes	• attribuée au titre d'un exercice ; • soumise à des conditions de performance sur trois ans selon un ou plusieurs critères économiques quantifiables auxquels s'ajoutent éventuellement des critères sociaux et environnementaux. Ces conditions de performance sont fixées à l'avance par le Conseil d'Administration, sur avis du Comité Gouvernance qui examine également annuellement l'atteinte éventuelle du ou des objectifs fixés, pour chaque plan de GPU.

Dans le cadre de la simplification de la structure de la rémunération du Directeur Général, et afin d'en accroître la part actionnariale, 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* notamment (i) les principes, (ii) les objectifs de performance, (iii) les autres règles applicables, (iv) le détail des attributions de l'exercice 2019 et l'examen de l'éventuelle atteinte des conditions de performance au titre de 2019, et (v) le détail des plans en cours au 31 décembre 2019.

Rémunération variable long terme actionnariale (Group performance shares)

Principes	• instituée depuis 2010 pour consolider l'engagement des bénéficiaires (dirigeants mandataires sociaux, membres du Comité Exécutif et plus de 1 600 cadres dirigeants de Danone) à accompagner le développement de Danone et renforcer la valeur de l'action DANONE sur le long terme ; • approuvée annuellement par l'Assemblée Générale au titre d'une résolution dédiée ; • attribuée par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité Gouvernance ; • soumise à des conditions de performance complémentaires, représentatives des performances de Danone et adaptées à la spécificité de son activité, appréciées sur une durée de trois ans, et qui correspondent à des 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. L'atteinte de ces conditions de performance est examinée par le Conseil d'Administration après revue préalable par le Comité Gouvernance ; • attribuée de manière définitive sous condition de présence continue de quatre années, 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. Pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs, le Conseil d'Administration ne peut décider, le cas échéant, de lever la condition de présence que de manière partielle sur une base *prorata temporis* et sur avis motivé. Par ailleurs, en cas de changement de contrôle, concernant les GPS attribuées 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. De plus, 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 Gouvernance, appréciera le degré de réalisation de chacune des conditions de performance en fonction des informations disponibles ; • plafonnée : le nombre d'actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne peut excéder 60 % de la rémunération globale cible de chaque dirigeant mandataire social exécutif en valorisation comptable (conformément aux normes IFRS) estimée à la date d'attribution ; • octroyée sous la forme d'actions DANONE soumises à une obligation de conservation selon les principes déterminés par le Conseil et détaillés ci-après.
Conditions de performance	Elles sont généralement : • un critère de performance externe, basé sur la croissance du chiffre d'affaires de Danone, comparée à celle du panel de ses pairs historiques 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.

Les plans de GPS sont détaillés ci-après au paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme* notamment (i) les principes, (ii) les conditions de performance, (iii) les autres règles applicables, (iv) le détail des attributions de l'exercice 2019 et l'examen de l'éventuelle atteinte des conditions de performance au titre des plans précédents, et (v) le détail des plans en cours au 31 décembre 2019.

Rémunérations exceptionnelles

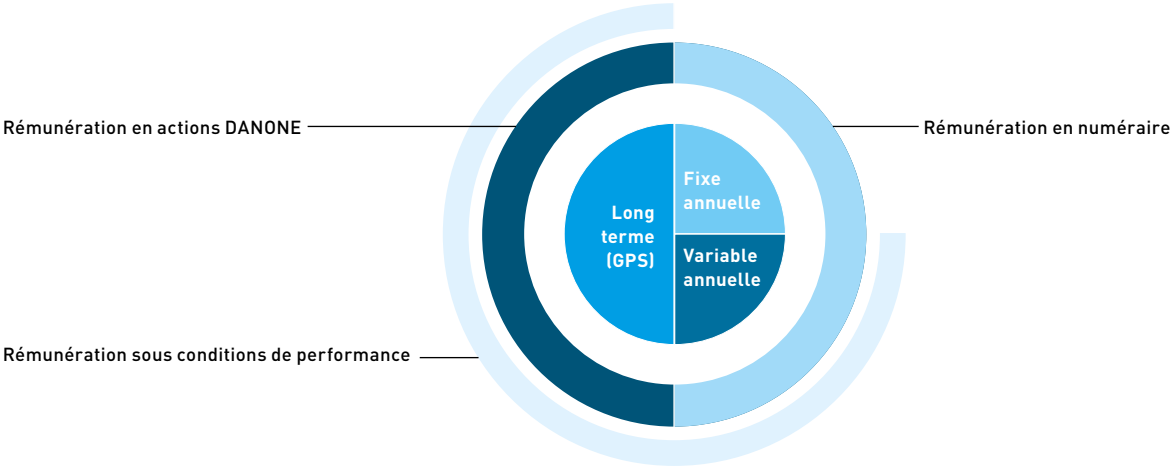
En cas de nomination d'un nouveau mandataire social exécutif, à la suite d'un recrutement externe, le Conseil d'Administration pourrait, dans les conditions prévues par le Code AFEP-MEDEF, et sur recommandation du Comité Gouvernance, décider de lui octroyer une rémunération exceptionnelle principalement sous forme de rémunération long terme numéraire et/ou actionnariale soumise à conditions de performance afin de compenser tout ou partie d'une éventuelle perte de sa rémunération subie en raison de l'acceptation de ce nouveau mandat. Conformément à l'article L.225-100 III du Code de commerce, elle ne pourrait être versée qu'après approbation de l'Assemblée Générale.

Autres éléments susceptibles d'être attribués aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Le Conseil d'Administration 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 engagements correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement des fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, tels qu'une indemnité de départ et une indemnité de non-concurrence, ainsi que des engagements de retraite, pouvant être attribués aux dirigeants mandataires sociaux dans les conditions prévues par le Code AFEP-MEDEF.

À toutes fins utiles, il est précisé que si un nouveau dirigeant mandataire social exécutif devait être nommé, celui-ci pourrait éventuellement bénéficier, notamment, 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, mais aussi d'autres engagements visés par l'article L.225-37-3, 4°, du Code de commerce, dans les conditions prévues par le Code AFEP-MEDEF.

Structure de rémunération du Président-Directeur Général de Danone



Principes de rémunération arrêtés pour 2020

Sur recommandation du Comité Gouvernance, le Conseil d'Administration du 25 février 2020 a arrêté les principes de rémunération au bénéfice de Monsieur Emmanuel FABER pour l'exercice 2020.

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 Gouvernance, lors de sa séance du 25 février 2020.
Rémunération variable annuelle Le montant cible de la rémunération variable annuelle pour 2020, les éléments la composant, et le pourcentage de rémunération maximale sont reconduits à l'identique. • Montant cible : 1 000 000 € • Plafond maximal : 2 000 000 € • Aucun plancher	Comme en 2019, elle sera composée de trois parts : une part économique, établie par rapport aux objectifs de Danone, une part sociale, sociétale et environnementale, 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 Gouvernance, 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 2020. Elle sera également détaillée dans le Document d'Enregistrement Universel 2020. Par ailleurs, en application de l'article L.225-100 III 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 2020 feront l'objet d'un vote lors de l'Assemblée Générale 2021. Les éléments de rémunération variables ou exceptionnels, attribués au titre de l'exercice 2020, ne seront versés qu'après approbation par l'Assemblée Générale 2021.
Rémunération variable long terme	D'un montant cible de 2 000 000 €, sans plancher et pouvant aller jusqu'à 2 400 000 €.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

Elle est fixée par le Conseil d'Administration, sur avis du Comité Gouvernance, et soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale. Elle est établie conformément aux dispositions de l'article L.225-37-2 du Code de commerce et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. En particulier, elle est adaptée au niveau des responsabilités des Administrateurs et au temps consacré par ces derniers à leurs fonctions et favorise la participation des Administrateurs aux séances du Conseil. Elle tient notamment compte de l'obligation de détention de 4 000 actions DANONE par les Administrateurs qui permet d'assurer l'alignement de leurs intérêts sur ceux de la Société et de ses actionnaires. Par ailleurs, elle permet d'attirer des profils experts et de favoriser la diversité internationale du Conseil d'Administration en particulier grâce à l'attribution de primes d'éloignement pour les Administrateurs étrangers.

Elle prévoit en effet que :

- les Administrateurs perçoivent une rémunération au titre de leur mandat, à l'exception des membres du Comité Exécutif, des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, des Administrateurs honoraires, du Président du Conseil (s'il perçoit une rémunération fixe) ainsi que des Administrateurs représentant les salariés ;
- le montant global maximal de la rémunération à répartir entre les Administrateurs est autorisé par l'Assemblée Générale. L'allocation de cette rémunération est arrêtée conformément aux règles de répartition décidées par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité Gouvernance ;
- la rémunération des Administrateurs comporte une part variable prépondérante basée sur leur participation effective aux réunions du Conseil et des Comités.

L'Assemblée Générale du 29 avril 2015, dans sa 18e résolution, a fixé à 1 000 000 d'euros le montant maximum de la somme annuelle à verser au Conseil d'Administration pour la rémunération de ses membres. Depuis le 25 avril 2019, les règles de répartition sont les suivantes :

(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	8 000
Réunions des Comités	–	–	–	–
Président	–	8 000	2 000	8 000
Membre	–	4 000	2 000	8 000

Il est rappelé que les Administrateurs représentants les salariés sont titulaires d'un contrat de travail tout comme Madame Cécile CABANIS. Conformément aux dispositions de l'article R.225-29-1 II du Code de commerce, il est indiqué que le contrat de travail de Madame Cécile CABANIS prévoit une période de préavis de 3 mois et une indemnité de résiliation de 24 mois.

Par ailleurs, le Conseil peut, le cas échéant, allouer à un Administrateur une rémunération exceptionnelle pour une mission spécifique confiée conformément à l'article L.225-46 du Code de commerce ; l'attribution d'une telle rémunération serait soumise à la procédure des conventions réglementées.

RAPPORT SUR LA RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX POUR 2019

Conformément aux dispositions de l'article L.225-100 II et III du Code de commerce, le rapport présenté ci-après inclut les informations faisant l'objet de la 9e résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 28 avril 2020.

Rémunération du Président-Directeur Général

Synthèse de la situation du Président-Directeur Général

Rémunérations attribuées et valeur, à la date d'attribution, des GPU et GPS versés ou attribués en 2018 et 2019 au Président-Directeur Général (informations requises par les Tableaux 1 et 2 de l'annexe 4 du Code AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées)

Exercice clos le 31 décembre

(en euros)	2018		2019	
	Versée	**Attribuée**	**Versée**	**Attribuée**
Rémunération fixe annuelle [a]	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Rémunération variable annuelle [a]	1 200 000	1 050 000	1 050 000	1 025 000
Rémunération annuelle	**2 200 000**	**2 050 000**	**2 050 000**	**2 025 000**
Rémunération long terme numéraire (valeur des GPU versés [a] [b] et valeur maximale des GPU attribués [c] sur l'exercice)	580 000	–	600 000	–
Avantages de toute nature [d]	7 347	7 347	7 402	7 402
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération au titre du mandat d'Administrateur [e]	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunérations numéraires et avantages versés ou attribués en 2019	**2 787 347**	**2 057 347**	**2 657 402**	**2 032 402**
Rémunération long terme actionnariale (valeur des GPS livrées et valeur maximale [f] des GPS attribuées sur l'exercice)	1 809 720	2 007 135	2 034 360	2 000 400
Total	**4 597 067**	**4 064 482**	**4 691 762**	**4 032 802**

(a) Montant brut.
(b) Correspondent aux attributions de 2015 pour les GPU versés en 2018 et de 2016 pour le GPU versés en 2019.
(c) Depuis 2017, Monsieur Emmanuel FABER ne reçoit plus de GPU.
(d) Correspondent au régime collectif de prévoyance et au *pool* de voitures et de chauffeurs mis à disposition pour l'ensemble des dirigeants.
(e) Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, Monsieur Emmanuel FABER ne reçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'Administrateur.
(f) Valeur estimée à la date d'attribution en application d'IFRS 2 en supposant les conditions de performance atteintes (voir Note 8.4 des Annexes aux comptes consolidés).

Rémunération du Président-Directeur Général en 2019

Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe de Monsieur Emmanuel FABER due pour l'année 2019 s'élève à 1 million d'euros. Elle tient compte de son expérience et de son niveau de responsabilité. Elle inchangée depuis 2014 alors qu'il était Directeur Général.

Rémunération variable annuelle

Rappel de la rémunération cible et du plafond annuel fixés pour 2019

Montant cible de la rémunération annuelle variable : 1 000 000 euros (inchangé depuis 2014)

Conditions de performance et plafond

	Indicateurs de performance	Part du montant cible	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 50 %
	Croissance de la marge opérationnelle courante	25 %	0 % à 50 %
	Génération de *free cash flow*	10 %	0 % à 20 %
	Total	**60 %**	**0 % à 120 %**
Sociale, sociétale et environnementale Référence à des objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux de Danone	Engagement des salariés	10 %	0 % à 20 %
	Réalisation des ambitions en matière de climat	10 %	0 % à 20 %
	Total	**20 %**	**0 % à 40 %**
Managériale Référence à des objectifs annuels spécifiques	Pilotage des organisations de Danone	20 %	0 % à 40 %
	Total	**20 %**	**0 % à 40 %**
Total		**100 %**	**0 % à 200 %**

Examen de l'atteinte des objectifs par le Conseil d'Administration du 25 février 2020, sur recommandation du Comité Gouvernance

La rémunération variable annuelle de Monsieur Emmanuel FABER au titre de l'exercice 2019 d'un montant de 1 025 000 euros représente 102,5 % de la rémunération cible (contre 1 050 000 euros au titre de l'exercice 2018, rémunération approuvée à 97,65 % lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2019, dans le cadre de la 8e résolution). Cette rémunération représente 102,5 % de la rémunération fixe annuelle et tient compte des éléments suivants :

Indicateurs	Poids	Pourcentage de réalisation	Pondéré	Réalisation en montant *(en euros)*
Économique	60 %	91,7 %	55 %	550 000
Social, sociétal et environnemental	20 %	112,5 %	22,5 %	225 000
Managérial	20 %	125 %	25 %	250 000
Total	**100 %**	**–**	**102,5 %**	**1 025 000**

Niveau d'atteinte de la part économique : 91,7 % de la cible

Indicateurs	Poids	Examen de l'atteinte au regard des réalisations suivantes	Pourcentage de réalisation	Pondéré
Croissance	25 %	Non atteinte de ce critère en raison d'une croissance de 2,6 %	0 %	0 %
Marge opérationnelle courante	25 %	Atteinte au-delà de la cible en raison d'un niveau d'atteinte supérieur à 15 %	140 %	35 %
Free cash flow	10 %	Atteinte au plafond de l'objectif en raison de la génération d'un *free cash flow* d'un montant de plus de 2,5 milliards d'euros	200 %	20 %
Total	**60 %**		**–**	**55 %**

Niveau d'atteinte de la part sociale, sociétale et environnementale : 113 % de la cible

Indicateurs	Poids	Examen de l'atteinte au regard des réalisations suivantes	Pourcentage de réalisation	Pondéré
Engagement des salariés	10 %	Le taux d' "engagement durable" des salariés a été mesuré dans le cadre de l'enquête biannuelle Danone People Survey, couplée cette année à la consultation "Une Voix". Avec un taux de participation de 90 % et plus de 175 000 verbatims, le taux d' "engagement durable" a atteint son plus haut historique, avec une progression forte sur la conviction des salariés que la vision "One Planet. One Health" fera le succès de Danone. Le niveau d'engagement des salariés est supérieur de 7 points par rapport à celui du secteur de la grande consommation et ce sont plus de 41 000 volontaires qui se sont identifiés pour contribuer à l'analyse et aux plans d'actions liés aux objectifs de Danone pour 2030.	125 %	12,5 %
Réalisation des ambitions en matière de climat	10 %	Les engagements climatiques de Danone se sont renforcés en 2019 avec notamment la signature de l'engagement public "1,5 degré" à l'appel du Secrétaire Général des Nations-Unies. En outre, Danone a confirmé son score A auprès du CDP plaçant l'Entreprise dans les 2 % des entreprises les plus performantes en termes climatique et de transparence. Par ailleurs, afin d'adresser le risque majeur de la perte de biodiversité, Danone a contribué à la constitution de la coalition "One Planet Business For Biodiversity" (OP2B) qui regroupe 20 entreprises leaders autour de cet enjeu et qui a été distinguée lors de l'assemblée générale des Nations-Unies à New York.	100 %	10 %
Total	**20 %**		**–**	**22,5 %**

Niveau d'atteinte de la part managériale : 125 % de la cible

Indicateurs	Poids	Examen de l'atteinte au regard des réalisations suivantes	Pourcentage de réalisation	Pondéré
Pilotage des organisations de Danone	20 %	Les activités des deux Pôles "Nutrition Infantile" et "Nutrition Médicale" ont été regroupées en un seul Pôle "Nutrition Spécialisée" en 2019, et une organisation régionale homogène pour l'ensemble des activités de Danone a été mise en place. Le projet d'intégration "Nutrition Spécialisée" a été initié dès le début de l'année 2019 avec la constitution de la nouvelle équipe de management. Le plan de synergies a ensuite fait l'objet d'une consultation sociale approfondie qui a permis d'engager le regroupement des activités dans les différents pays concernés. L'intégration est pleinement réussie, les équipes ayant dans ce contexte délivré une performance économique et sociale de grande qualité en 2019. De plus, l'ensemble des activités de Danone ont été revues pour être regroupées sous une géographie régionale commune. La mise en place a été conduite à partir du mois de juillet et l'organisation est opérationnelle.	125 %	25 %
Total	**20 %**		**–**	**25 %**

Rémunération long terme numéraire (Group performance units)

Attributions de l'exercice et historique des attributions

Aucun GPU n'est attribué à Monsieur Emmanuel FABER depuis 2017.

Montants versés (informations requises par le tableau 10 de l'annexe 4 du Code AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées)

Exercice clos le 31 décembre

(en euros)	**2018**	**2019**
Emmanuel FABER	580 000 [a]	600 000 [b]

(a) GPU attribués en 2015 au regard de l'atteinte (i) partielle des objectifs fixés pour 2015, et (ii) totale des objectifs fixés pour 2016 et 2017.
(b) GPU attribués en 2016 au regard de l'atteinte totale des objectifs pour 2016, 2017 et 2018.

Les caractéristiques des plans de GPU sont détaillées au paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme ci-après*.

Rémunération long terme actionnariale (Group performance shares)

Attribution de l'exercice et historique des attributions (Tableaux 6 et 9 de l'annexe 4 du Code AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées)

Date du Conseil d'Administration ayant attribué les GPS	23/07/2015	23/07/2016	23/07/2017	26/07/2018	24/07/2019
Nombre de GPS	36 000	34 200	35 021 [a]	34 475 [a]	30 000 [a]
Date de l'autorisation de l'Assemblée Générale	29/04/2015	28/04/2016	27/04/2017	26/04/2018	25/04/2019
Résolution correspondante	27e résolution	17e résolution	23e résolution	15e résolution	19e résolution
Valeur des GPS attribuées sur l'exercice [b]	2 034 360	2 012 670	2 013 007	2 007 135	2 000 400
Nombre de GPS caduques ou annulées [c]	–	–	–	–	–
Nombre de GPS devenues disponibles	–	–	–	–	–
Date de livraison	24/07/2019	28/07/2020	27/07/2021	27/07/2022	25/07/2023

(a) En cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition de performance liée au *free cash flow*, d'atteinte maximale de la condition environnementale et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires des GPS 2017, 2018 et 2019, Monsieur Emmanuel FABER pourrait recevoir respectivement en 2021, 2022 et en 2023, 36 772, 36 199 et 31 500 actions.

(b) Valeur comptable estimée à la date d'attribution en application d'IFRS 2 en supposant les conditions de performance atteintes (voir Note 8.4 des Annexes aux comptes consolidés)

(c) Recouvre les cas pour lesquels la condition de présence n'a pas été remplie et ne comprend pas les GPS non livrées pour cause de non-atteinte des conditions de performance.

Les caractéristiques des plans de GPS passés et en cours sont détaillées au paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme*.

En cas de changement de contrôle, concernant les GPS attribuées 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 Gouvernance, appréciera le degré de réalisation de chacune des conditions de performance en fonction des informations disponibles.

Autres éléments ou avantages au bénéfice du Président-Directeur Général

Synthèse des contrats, régimes et indemnités applicables en 2019

Contrats, régimes et indemnités applicables Président-Directeur Général de Danone en 2019 (informations requises par le Tableau 11 de l'annexe 4 du Code AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées)

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 [a]	Oui [a] [b]	Non	Oui	Non [a]	Oui	Non [a] [c]
Emmanuel FABER		✓	✓			✓		✓
Président-Directeur Général								
Début du premier mandat : 2002								
Fin du mandat en cours : 2022								

(a) Par courrier en date du 25 janvier 2019, avec effet au 24 avril 2019, Monsieur Emmanuel FABER a mis fin à son contrat de travail et a renoncé à son indemnité de départ ainsi qu'à sa retraite à prestations définies.

(b) Concernant le régime de retraite à cotisations définies ("article 83"), l'accroissement de droits a cessé à la date de cessation de son contrat de travail le 24 avril 2019.

(c) Son engagement de non-concurrence a également pris fin concomitamment au contrat de travail.

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

Dans le cadre de la cessation de son contrat de travail, Monsieur Emmanuel FABER a renoncé au régime de retraite à prestations définies mis en place pour certains cadres dirigeants de Danone et soumis aux dispositions de l'article L.137-11 du Code de la sécurité sociale. Ce régime, instauré en 1976 pour fidéliser les cadres dirigeants bénéficiant du statut "Directeurs Groupe" est fermé à tout nouveau bénéficiaire depuis 2003. Au 31 décembre 2019, il s'appliquait à 88 bénéficiaires (en dehors de ceux ayant déjà liquidé leurs droits), contre 170 bénéficiaires potentiels en 2003. Les modalités de calcul de la rente et de son plafond, dont était susceptible de bénéficier Monsieur Emmanuel FABER jusqu'au 24 avril 2019, sont détaillées dans le Document de Référence 2017 aux pages 254 à 257.

Régime de retraite à cotisations définies

Depuis le 25 avril 2019, Monsieur Emmanuel FABER bénéficie uniquement du régime de retraite à cotisations définies ("article 83") institué au bénéfice des salariés de 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, et ce sans accroissement de ses droits à compter de cette date. 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. Les cotisations versées par Danone au titre de l'année 2019 se sont élevées à 5 673 euros.

Éléments de rémunération versés ou attribués en 2019 au Président-Directeur Général sur lesquels l'Assemblée Générale du 28 avril 2020 est invitée à statuer aux termes de la 10e résolution

En application de l'article L.225-100 III du Code de commerce :

- les éléments de rémunération suivants sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 28 avril 2020 : rémunérations fixes, variables et exceptionnelles composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués en 2019 ;
- la rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'exercice 2019 ne peut être versée qu'après l'approbation de l'Assemblée Générale du 28 avril 2020.

Rémunérations et avantages versés ou attribués à Monsieur Emmanuel FABER en 2019

Éléments de la rémunération soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants attribués au titre de l'exercice 2019	Présentation
Rémunération fixe	1 000 000 € Au titre de l'exercice 2019		La rémunération fixe tient compte de l'expérience et du niveau de responsabilité de Monsieur Emmanuel FABER. Elle est stable depuis 2014. En 2019, elle représente environ 25 % de sa rémunération totale.
Rémunération variable annuelle	1 050 000 € Au titre de l'exercice 2018 Rémunération approuvée par la 8e résolution de l'Assemblée Générale du 25 avril 2019	1 025 000 € Au titre de l'exercice 2019 Le versement de cette rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale du 28 avril 2020 (10e résolution)	La rémunération variable annuelle cible a été fixée par le Conseil à 1 000 000 d'euros. Cette rémunération est octroyée sous conditions de performance selon l'atteinte de critères économiques quantifiables (représentant 60 % de la cible), sociaux/environnementaux (représentant 20 % de la cible) et managériaux (représentant 20 % de la cible). Elle est plafonnée à 200 % de la rémunération fixe.
Rémunération variable long terme numéraire (GPU)	600 000 € Au titre des GPU attribués en 2016	Non applicable	La rémunération variable long terme numéraire correspond aux Group performance units. Depuis 2017, il ne bénéficie pas de GPU.
Rémunération exceptionnelle	Non applicable		Monsieur Emmanuel FABER n'a pas bénéficié de rémunération exceptionnelle.
Rémunération long terme actionnariale (GPS)	Livraison de 36 000 GPS attribuées en 2015 dans le cadre d'un plan de GPS approuvé par l'Assemblée Générale du 29 avril 2015 (27e résolution). Mention à titre d'information non soumise au vote de la 9e résolution soumise à l'Assemblée Générale du 28 avril 2020	2 000 400 € Au titre des GPS attribuées en 2019	La rémunération long terme actionnariale correspond aux Group performance shares (GPS). Les GPS sont des actions de la Société soumises à des conditions de performance. Pour information, livraison en 2019 de 36 000 GPS 2015, d'une valeur comptable de 2 034 060 euros. Le plan avait été approuvé par l'Assemblée Générale du 29 avril 2015 (27e résolution). Attribution en 2019, de 30 000 GPS 2019 d'une valeur comptable de 2 000 400 euros, susceptibles d'être portées à 31 500 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition de performance liée au *free cash flow*, d'atteinte maximale de la condition environnementale, et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires. Ce plan a été approuvé par l'Assemblée Générale du 25 avril 2019 (19e résolution). Cette attribution représentait 0,004 % du capital social de Danone. Voir détails des attributions et conditions de performance au paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme*.
Stock-options	Non applicable		La dernière attribution de *stock-options* a eu lieu en novembre 2009 et aucune n'est encore en cours.
Rémunération à raison du mandat d'Administrateur	Non applicable		La politique de Danone consiste à ne pas verser aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de rémunération au titre de leur mandat d'Administrateur.
Avantages de toute nature	7 402 € Au titre de l'exercice 2019		Correspond au régime collectif de prévoyance et au *pool* de voitures et chauffeurs.
Indemnité de départ et indemnité de non-concurrence	Aucun montant n'a été versé	Non applicable	Par courrier en date du 25 janvier 2019, Monsieur Emmanuel FABER a mis fin à son contrat de travail (avec effet au 24 avril 2019) et renoncé au bénéfice de son indemnité de départ. L'indemnité de non-concurrence a pris fin concomitamment à son contrat de travail.
Régime de retraite supplémentaire	Non applicable		Depuis le 24 avril 2019, Monsieur Emmanuel FABER bénéficie du régime de retraite à cotisations définies institué au bénéfice des salariés de Danone.

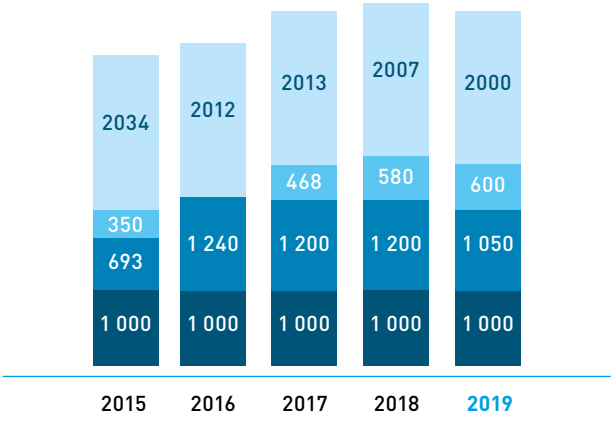
Ainsi, la rémunération totale attribuée et versée au Président-Directeur Général en 2019 est conforme à la politique de rémunération de Danone, en ce qu'elle :

- est fixée par le Conseil d'Administration sur la base des recommandations du Comité Gouvernance ;
- est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 28 avril 2020 ;
- respecte les plafonds de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2019 ;
- dépend du niveau d'atteinte des conditions de performance qui font l'objet d'une revue et validation par le Conseil d'Administration après avis du Comité Gouvernance.

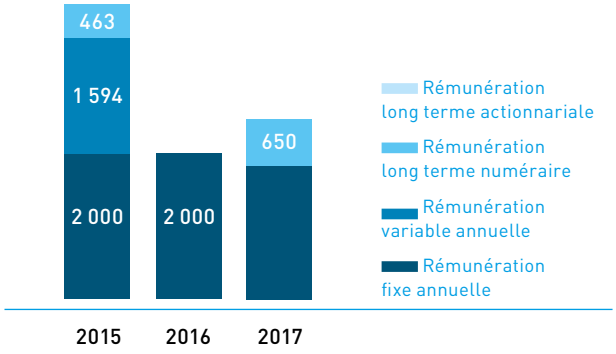
Évolution des rémunérations sur les cinq dernières années

Rémunération versée au cours des cinq derniers exercices

Monsieur Emmanuel FABER en qualité de Directeur Général et, depuis 2017, Président-Directeur Général



Monsieur Franck RIBOUD en qualité de Président du Conseil d'Administration jusqu'au 30 novembre 2017



Évolution des performances de la Société au cours des cinq derniers exercices

Afin d'évaluer la performance de la Société, deux critères complémentaires ont été retenus :

- le premier, économique, à savoir le bénéfice net par action courant, qui correspond au ratio résultat net courant – part du Groupe ajustée du financement hybride sur nombre d'actions diluées ;
- le second, un critère ESG qui consiste en la notation de Danone dans la cadre du classement établi par CDP au titre de son programme Climate Change. Le CDP (Carbon Disclosure Project) est une organisation non gouvernementale qui évalue la gestion environnementale de sociétés, villes, et états sur les risques et opportunités liés au changement climatique, l'eau et la déforestation. Le CDP est reconnu comme la première plateforme d'évaluation sur le climat par les investisseurs. Plus de 8 000 sociétés représentant plus de la moitié de la capitalisation mondiale transmettent leurs données au CDP sur leur performance environnementale. Sur le changement climatique, seules 2 % des entreprises sont classées A. Ce classement A n'est accessible qu'aux entreprises justifiant de la qualité de la mesure de leur empreinte carbone et de plans de réduction robustes sur l'ensemble de leur chaîne de valeur. Ce critère ESG est en lien avec les engagements pris par Danone dans le cadre de sa vision "One Planet. One Health".

Exercice	Bénéfice net par action courant	Notation de Danone par CDP au titre du programme Climate Change
2015	2,93	B
2016	3,10	B
2017	3,49	A–
2018	3,56	A
2019	3,85	A

Évolution annuelle de la rémunération moyenne versée aux salariés de la société Danone SA

Conformément aux dispositions de l'article L.225-37-3 du Code de commerce, il est présenté ci-dessous la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société et son évolution au cours des cinq derniers exercices.

Exercice	**Rémunération moyenne annuelle** *(en euros)*
2015	115 463
2016	117 991
2017	121 765
2018	131 363
2019	132 196

Ratio d'équité entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la société Danone SA, conformément à l'article L.225-37-3 du Code de commerce

Méthodologie

Les ratios ont été établis en appliquant la méthode proposée par l'AFEP dans ses lignes directrices sur les multiples de rémunération. Ils ont été calculés sur une base équivalent temps plein. Ils ont été calculés sur le périmètre Danone SA qui a employé en moyenne 800 salariés sur les cinq dernières années.

Les ratios ci-dessous ont été calculés sur la base des rémunérations fixes et variables annuelles et des GPU versés au cours des exercices antérieurs ainsi que des GPS attribuées au cours des mêmes périodes et valorisées à leur juste valeur.

Le tableau ci-dessous reflète le changement de gouvernance de Danone mis en place le 30 novembre 2017 : de la période 2015 à 2017, Monsieur Franck RIBOUD était Président du Conseil d'Administration et Monsieur Emmanuel FABER était Directeur Général. Depuis le 1er décembre 2017, Monsieur Emmanuel FABER est le seul dirigeant mandataire social (Président-Directeur Général). Pour les besoins du calcul, pour l'exercice 2017, les montants de leur rémunération jusqu'au 30 novembre ont été annualisés.

Résultats

Exercice clos le 31 décembre

Ratio sur rémunération	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Emmanuel FABER			**Directeur Général**		**Président-Directeur Général**
Moyenne	35	36	38	36	35
Médiane	58	59	63	62	57
Franck RIBOUD			**Président**		
Moyenne	35	17	20	–	–
Médiane	58	28	34	–	–

Rémunération des Administrateurs

Rémunérations annuelles versées ou attribuées, ainsi que les avantages de toute nature attribués en 2018 et 2019 aux membres du Conseil d'Administration (Tableau 3 de l'annexe 4 du Code AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées)

La rémunération du Président-Directeur Général étant largement présentée ci-avant, elle n'est pas inclue dans le tableau ci-dessous.

	2018				2019			
(en euros)	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur [a]		Autres rémunérations		Rémunération au titre du mandat d'Administrateur [a]		Autres Rémunérations	
Nom	**Montants versés [b]**	**Montants attribués [c]**	**Montants versés**	**Montants attribués**	**Montants versés [b]**	**Montants attribués [c]**	**Montants versés**	**Montants attribués**
Guido BARILLA	5 000	41 000	–	–	54 000	47 000	–	–
Cécile CABANIS	–	–	1 708 555 [d]	1 704 805 [e]	–	–	1 738 205 [f]	1 738 955 [g]
Gregg L. ENGLES	38 000	45 000	–	–	31 000	38 000	–	–
Jacques-Antoine GRANJON [h]	19 000	8 000	–	–	–	–	–	–
Clara GAYMARD	45 000	41 000	–	–	41 000	48 000	–	–
Michel LANDEL	45 000	123 000	–	–	145 000	148 000	–	–
Jean LAURENT [h]	123 000	52 000	–	–	–	–	–	–
Gaëlle OLIVIER	49 000	53 000	–	–	53 000	48 000	–	–
Benoît POTIER	69 000	77 000	–	–	77 000	80 000	–	–
Franck RIBOUD	27 000	37 000	1 430 392 [i]	–	33 000	25 000	1 441 425 [j]	–
Isabelle SEILLIER	51 000	51 000	–	–	45 000	36 000	–	–
Mouna SEPEHRI [h]	39 000	5 000	–	–	–	–	–	–
Jean-Michel SEVERINO	85 000	89 000	–	–	85 000	65 000	–	–
Virginia A. STALLINGS	62 000	85 000	–	–	97 000	84 000	–	–
Serpil TIMURAY	57 000	65 000	–	–	77 000	76 000	–	–
Lionel ZINSOU-DERLIN	49 000	69 000	–	–	69 000	64 000	–	–
Total	**763 000**	**841 000**	**3 138 947**	**1 704 805**	**807 000**	**759 000**	**3 179 630**	**1 738 955**

(a) Montant brut dû au cours de l'exercice avant retenue à la source.

(b) Correspondent aux montants attribués au titre du 2e semestre de l'exercice précédent (payés en février) et au titre du 1er semestre de l'exercice considéré (payé en août).

(c) Correspondent aux sommes attribuées au titre de l'exercice considéré.

(d) La rémunération annuelle indiquée ci-dessus comprend la rémunération annuelle fixe et variable versée, les avantages en nature, l'intéressement et le paiement des GPU 2015.

(e) En complément de la rémunération indiquée ci-dessus (qui comprend la rémunération annuelle fixe et variable au titre de l'exercice, les avantages en nature, l'intéressement et le paiement des GPU 2015), 7 350 GPU et 12 670 GPS (pouvant aller 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.

(f) La rémunération annuelle indiquée ci-dessus comprend la rémunération annuelle fixe et variable versée, les avantages en nature, l'intéressement et le paiement des GPU 2016.

(g) En complément de la rémunération indiquée ci-dessus (qui comprend la rémunération annuelle fixe et variable au titre de l'exercice, les avantages en nature, l'intéressement et le paiement des GPU 2016), 7 350 GPU et 11 029 GPS (pouvant aller jusqu'à 11 580 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 2019.

(h) Mandat d'Administrateur ayant pris fin lors de l'Assemblée Générale du 26 avril 2018.

(i) Correspond au montant annuel de la retraite due au titre de 2018, dont les versements sont réalisés à terme échu. Il a par ailleurs perçu, pour la dernière fois en 2018, des GPS attribuées en 2014 au nombre de 50 000.

(j) Correspond au montant annuel de la retraite due au titre de 2019, dont les versements sont réalisés à terme échu.

Les 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 et qui, en conséquence, n'est pas communiquée. Conformément à la politique de rémunération des Administrateurs, ils ne perçoivent pas de rémunération au titre de leur mandat d'Administrateur.

6.4 DÉTAIL DES PLANS DE RÉMUNÉRATION LONG TERME

Sommaire

Group performance shares (GPS)	**244**	**Group performance units (GPU)**	**262**
Principales règles	244	Principes	262
Synthèse des GPS livrées en 2019 et restant à livrer	246	Situation au 31 décembre 2019	263
Présentation des GPS 2020 soumises au vote de l'Assemblée Générale du 28 avril 2020	248	Objectifs applicables aux GPU en vigueur	264
Rappel des conditions relatives aux GPS restant à livrer	252		

GROUP PERFORMANCE SHARES (GPS)

Principales règles

Principes généraux

Autorisation par l'Assemblée Générale

Les Group performance shares (GPS) ont été mises 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 attribuées

Les GPS de Danone ont toujours eu un impact limité à la fois 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 attribuées, et (ii) le nombre total de GPS pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux.

Limitations pour les GPS restant à livrer

Assemblée Générale ayant autorisé les GPS	28/04/2016	27/04/2017	26/04/2018	25/04/2019
Nombre maximum de GPS pouvant être attribuées [a]	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %
Dont nombre maximum de GPS pouvant être attribuées 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 25 avril 2019, sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 28 avril 2020.

Attribution par le Conseil d'Administration

Les GPS sont attribuées chaque année par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité Gouvernance, à période constante et régulière. Elles sont ainsi attribuées en principe fin juillet, et à titre accessoire, une seconde attribution destinée à quelques nouveaux salariés, est réalisée, si nécessaire, en fin d'année. À toutes fins utiles, il est précisé que conformément à la politique de rémunération, le nombre de GPS attribuées 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 Gouvernance.

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 Gouvernance. 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, une des conditions est liée à la performance environnementale de Danone. Cette condition, d'un poids relatif de 20 %, prend en considération les niveaux attribués à Danone par CDP au titre de son programme Climate Change (voir ci-après les paragraphes *Présentation des GPS 2020 soumis au vote de l'Assemblée Générale du 28 avril 2020* et *Rappel des conditions relatives aux GPS restant à livrer*).

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 est demeurée constante depuis 2007. Ce panel a toutefois dû être ajusté en 2013 et 2015 suite aux restructurations du groupe The Kraft Heinz Company faisant parti du panel.

L'ensemble des critères de performance attachés aux GPS sont soumis à une période de référence de trois ans.

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'Administrations sur avis motivé.

En cas de départ à la retraite (ou de pré-retraite réglementaire), les GPS attribuées au cours des 12 mois précédant le départ à la retraite sont annulées, 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 attribuées 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 Gouvernance, 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, 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 du plan correspondant.

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 Gouvernance, 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 Gouvernance, 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 24 juillet 2019.

Synthèse des GPS livrées en 2019 et restant à livrer

Synthèse des plans au 31 décembre 2019

Caractéristiques des plans de GPS en cours au 31 décembre 2019, attributions au titre de ces plans et mouvements sur ces plans au cours de l'exercice 2019 (informations requises par le tableau 9 de l'annexe 4 du Code AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées)

Plans de GPS en cours		
Assemblée Générale ayant autorisé les GPS	29/04/2015	28/04/2016
Nombre de GPS autorisées par l'Assemblée Générale	1 287 584	1 309 902
Dont nombre de GPS non attribuées	*642 212*	*685 074*
Date du Conseil d'Administration ayant autorisé les GPS	23/07/2015	27/07/2016
Nombre de GPS attribuées sur l'exercice	**645 372**	**624 828**
Nombre maximal de GPS pouvant être attribuées [a]	–	–
Caractéristiques des GPS	–	–
Date de livraison des actions	24/07/2019	28/07/2020
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 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.
Examen de l'atteinte éventuelle des conditions de performance	• Objectif de croissance du chiffre d'affaires entre 2015 et 2017 : atteint. • Objectif d'évolution de la marge opérationnelle : atteint.	• Objectif de croissance du chiffre d'affaires entre 2016 et 2018 : atteint. • Objectif d'évolution de la marge opérationnelle : atteint.

Mouvements de l'exercice 2019 et situation au 31 décembre 2019		
Nombre de GPS au 31 décembre 2018	457 775	485 089
GPS attribuées en 2019	–	–
Nombre maximal de GPS pouvant être attribuées [a]	–	–
Dont GPS attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	–	–
Nombre maximal de GPS pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux [a]	–	–
GPS caduques ou annulées en 2019	(15 437)	(21 430)
Dont GPS annulées en 2019 pour non atteinte d'une partie des conditions de performance	–	–
Actions livrées en 2019	(442 338)	(1 539)
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 2019	*(72 360)*	–
Nombre de GPS au 31 décembre 2019	**–**	**462 120**
Dont GPS attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	*36 000*	*34 200*
Nombre maximal de GPS pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux [a]	–	–
Dont GPS attribuées aux membres du Comité Exécutif	*109 710*	*104 268*
Dont nombre de membres du Comité Exécutif bénéficiaires	*12*	*12*
Dont GPS attribuées aux dix salariés de Danone (hors mandataires sociaux) dont le nombre d'actions consenties est le plus élevé en 2019	–	–
Nombre de bénéficiaires [b]	1 332	1 394
GPS caduques ou annulées au 31 décembre 2019	(201 909)	(162 708)

(a) Nombre maximal de GPS pouvant être attribuées 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) Nombre de bénéficiaires cumulé sur les plans "4+0" attribués par le Conseil.

						Total
	27/04/2017	26/04/2018	26/04/2018	25/04/2019	25/04/2019	
	1 311 784	–	1 341 420	–	1 370 110	
	667 364	–	*717 381*	–	*818 551*	
	26/07/2017	26/07/2018	05/12/2018	24/07/2019	12/12/2019	
	644 420	**606 224**	**17 815**	**521 933**	**29 226**	**3 089 818**
	–	636 777	18 711	548 215	30 708	–
	27/07/2021	27/07/2022	06/12/2022	25/07/2023	13/12/2023	
	–	–	–	–	–	–
	• 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.		• à hauteur de 50 %, croissance moyenne du chiffre d'affaires supérieure ou égale à la médiane de celle du Panel sur les exercices 2019, 2020 et 2021 ; • à hauteur de 30 %, atteinte d'un niveau de *free cash flow* supérieur à 6,2 milliards d'euros sur les exercices 2019, 2020 et 2021 ; • à hauteur de 20 %, atteinte d'un niveau "Leadership" attribué à Danone par CDP au titre de son programme Climate Change sur les exercices 2019, 2020 et 2021.		
	• L'examen de l'éventuelle atteinte de l'objectif de croissance du chiffre d'affaires entre 2017 et 2019 sera réalisé au premier semestre 2020 par le Conseil d'Administration. • Objectif lié au *free cash flow* : atteint.	L'examen de l'éventuelle atteinte de ces critères sera réalisé en 2021 par le Conseil d'Administration.		L'examen de l'éventuelle atteinte de ces critères sera réalisé en 2022 par le Conseil d'Administration.		
	592 664	598 601	17 815	–	–	2 151 944
	–	–	–	*521 933*	29 226	551 159
	–	–	–	548 215	30 708	578 923
	–	–	–	*30 000*	–	*30 000*
	–	–	–	*31 500*	–	*31 500*
	(33 796)	(24 880)	(1 764)	(6 217)	(465)	(103 989)
	–	–	–	–	–	–
	(1 314)	(1 295)	–	(1 127)	–	(447 613)
	–	–	–	–	–	*(36 000)*
	–	–	–	–	–	*(72 360)*
	557 554	**572 426**	**16 051**	**514 589**	**28 761**	**2 151 501**
	35 021	*34 475*	–	*30 000*	–	*169 696*
	36 772	*36 199*	–	*31 500*	–	–
	89 158	*77 141*	–	*56 120*	*11 169*	*447 566*
	8	*7*	–	*6*	*1*	–
	–	–	–	*71 044*	*11 169*	*82 173*
	1 499	1 415	33	1 404	46	–
	(86 866)	(33 798)	(1 764)	(7 344)	(465)	(494 389)

Impact en termes de dilution/détention du capital de la Société

Exercice clos le 31 décembre

	2018		2019	
	Nombre de titres	**Pourcentage du capital social [a]**	**Nombre de titres**	**Pourcentage du capital social [a]**
Attributions de l'exercice				
GPS attribuées	624 039	0,09 %	551 159 [c]	0,08 %
Dont GPS attribuées au Directeur Général	*34 475* [d]	*0,005 %*	*30 000* [e]	*0,004 %*
Solde au 31 décembre [b]				
GPS en cours d'acquisition	2 151 944 [f]	0,31 %	2 151 501 [g]	0,31 %
Dont GPS attribuées au dirigeant mandataire social	*261 696* [h]	*0,04 %*	*169 696* [i]	*0,02 %*

(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 578 923 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 31 500 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 2 215 714 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.
(g) Jusqu'à 2 236 014 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 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.
(i) Jusqu'à 174 671 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 2019, deux attributions ont été réalisées, une attribution principale en juillet 2019 et une attribution complémentaire très mineure en décembre 2019. Il est rappelé que la pratique de deux attributions annuelles est traditionnelle puisqu'elle a été mise en œuvre en 2011, 2012, 2013, 2014 et 2018. La seconde attribution réalisée permet notamment de faire bénéficier du mécanisme de rémunération long terme les nouvelles équipes de management.

Présentation des GPS 2020 soumises au vote de l'Assemblée Générale du 28 avril 2020

Règles générales

L'Assemblée Générale du 28 avril 2020 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 2020 seraient subordonnées 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-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 2020, 2021 et 2022

- 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 2020, 2021 et 2022, 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 2020, 2021 et 2022.
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 Gouvernance, 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 2023, 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 6,2 milliards d'euros sur une période de trois ans, à savoir pour les exercices 2020, 2021 et 2022	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 2020, 2021 et 2022, 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. Cette condition de performance tient compte du plan d'investissements d'environ 2 milliards d'euros pour accélérer l'action des marques de Danone pour le climat et renforcer le modèle de croissance tel qu'annoncé le 26 février 2020.
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 Gouvernance.
Date de l'examen de l'éventuelle atteinte de la condition de performance	Début 2023 après l'arrêté des comptes de l'exercice 2022.

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 2020, 2021 et 2022	Si le niveau "Leadership" est attribué à Danone au titre des exercices 2020, 2021 et 2022, et que la note A a été attribuée chaque année 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 deux années, 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 2020, 2021 et 2022, 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 2020, 2021 et 2022.
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 2020, 2021 et/ou 2022, les règles suivantes s'appliqueront, par exception à ce qui précède : • si aucune note n'a été attribuée au titre de l'exercice 2022 au plus tard le 31 mars 2024 alors que le niveau "Leadership" a été attribué au titre des exercices 2020 et 2021 et que la note A a été attribuée pour ces deux années également, 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 2022 au plus tard le 31 mars 2024 alors que le niveau "Leadership" a été attribué au titre des exercices 2020 et 2021 et que la note A a été attribuée pour l'un de ces exercices, 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) ; • si aucune note n'a été attribuée au titre de l'exercice 2022 au plus tard le 31 mars 2024 et que la note A n'a pas été attribuée au titre des exercices 2020 et 2021, 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 2021 alors que la note A a été attribuée au titre de l'exercice 2020, 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 2021 et que la note A n'a pas été attribuée au titre de l'exercice 2020, alors l'attribution définitive sera de 0 % pour l'intégralité 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 2020 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 Gouvernance.
Date de l'examen de l'éventuelle atteinte de la condition de performance	Début 2024.

Rappel des conditions relatives aux GPS restant à livrer

GPS attribuées en 2019

Les GPS 2019 sont subordonnées 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 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 Gouvernance, 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 cumulé de *free cash flow* (le "FCF") supérieur à 6,2 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 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 Gouvernance.
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 attribués à Danone par CDP au titre de son programme Climate Change en 2020, 2021 et 2022 (tenant compte notamment des éléments de 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, • 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, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité Gouvernance.
Date de l'examen de l'éventuelle atteinte de la condition de performance	Début 2023.

GPS attribuées en 2018

Les GPS 2018 sont subordonnées 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 Gouvernance, 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 Gouvernance.
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 Gouvernance.
Date de l'examen de l'éventuelle atteinte de la condition de performance	Début 2022.

GPS attribuées en 2017

Les GPS 2017 sont subordonnées 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 Gouvernance, 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 Gouvernance.
Atteinte de la condition de performance	**Sur recommandation du Comité Gouvernance, le Conseil d'Administration du 25 février 2020 a constaté l'atteinte de la condition liée au *free cash flow.***

Rappel des règles des GPS attribuées en 2016 qui feront l'objet d'une livraison en 2020

Les GPS 2016 sont subordonnées 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

Atteinte de la condition de performance	**Sur recommandation du Comité Gouvernance, le Conseil d'Administration du 25 avril 2019 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 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 Gouvernance, le Conseil d'Administration du 18 février 2019 a constaté l'atteinte de la condition liée à la marge opérationnelle.**

GROUP PERFORMANCE UNITS (GPU)

Principes

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 1 600 cadres dirigeants de Danone avec la performance opérationnelle et économique de l'Entreprise dans son ensemble et à moyen terme.

Il s'agit d'une rémunération long terme numéraire de Danone versée sous conditions de performance appréciées sur trois ans et identiques pour l'ensemble des bénéficiaires. 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.*

ÉTAPE 1

Détermination des conditions de performance et attribution de GPU

Les conditions de performance sont déterminées par le Conseil sur avis du Comité Gouvernance et basées sur un indicateur financier clé et/ou un ou des indicateur(s) sociétaux/environnementaux.

ÉTAPE 2

Examen du niveau d'atteinte des conditions de performance

Cet examen est réalisé par le Conseil sur avis du Comité Gouvernance afin de valoriser les GPU en fonction de l'atteinte des objectifs prédéterminés.

ÉTAPE 3

Mise en paiement des GPU

Le paiement des GPU est subordonné à la validation de la condition de présence de 3 ans applicable à l'ensemble des bénéficiaires.

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 long terme numéraire 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 (i) considérés comme définitivement acquis par ledit bénéficiaire et la condition de présence sur trois ans ne s'applique pas, et (ii) 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 2019

Plans de GPU en cours							
Année d'attribution	**2016**	**2017**	**2018**	**2018**	**2019**	**2019**	**Total**
Date du Conseil d'Administration ayant attribué les GPU	27/07/2016	26/07/2017	26/07/2018	05/12/2018	24/07/2019	12/12/2019	N/A
Nombre de GPU attribués	943 266	952 130	905 806	14 394	913 795	21 550	**3 750 941**
Dont GPU attribués aux dirigeants mandataires sociaux	*20 000* [a]	– [b]	– [b]	– [b]	– [b]	– [b]	***20 000***
Nombre de bénéficiaires	1 394	1 498	1 414	22	1 403	33	
Caractéristiques des GPU							
Année de versement	**2019**	**2020**		**2021**		**2022**	
Objectifs [c]	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		Objectifs fixés en 2019 pour une période de 3 ans	
Valeur unitaire des GPU	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		Au maximum 24 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 présentés ci-après.

Objectifs applicables aux GPU en vigueur

Objectifs des GPU attribués en 2016

Objectifs applicables		Niveau de réalisation de l'objectif	Valeur de chaque GPU pour l'année considérée *(en euros)*	Niveau d'atteinte	Valorisation
Pour 2016 (1re année des GPU 2016)	Progression de la marge opérationnelle	< à +25 pb	0	Le Conseil d'Administration du 14 février 2017, sur recommandation du Comité Gouvernance, 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		
Pour 2017 (2e année des GPU 2016)	Croissance du bénéfice net par action	< à +10 %	0	Le Conseil d'Administration du 15 février 2018, sur recommandation du Comité Gouvernance, 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		
Pour 2018 (3e année des GPU 2016)	Croissance du bénéfice net par action	< à +10 %	0	Le Conseil d'Administration du 18 février 2019, sur recommandation du Comité Gouvernance, 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	Le Conseil d'Administration du 25 février 2020, sur recommandation du Comité Gouvernance, a constaté l'atteinte des objectifs 2017 à hauteur de 100 % et a donc valorisé les années 2017, 2018 et 2019 à 30 euros.	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	< 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 [a] sur une période de trois ans, à savoir pour les exercices 2018, 2019 et 2020	⩽ FMCG	0		
	> FMCG	6		

(a) Fast-Moving Consumer Goods.

Objectifs des GPU attribués en 2019

Objectifs	Niveau de réalisation de l'objectif	Valeur de l'objectif *(en euros)*	Niveau d'atteinte	Valeur
Atteinte de l'ensemble des objectifs financiers communiqués au marché en 2019, 2020 et 2021	Objectifs non atteints chaque année	0	L'examen de l'éventuelle atteinte de ces critères sera réalisé en 2022 par le Conseil d'Administration.	Max. 24 euros
	Objectifs atteints 1 année	6		
	Objectifs atteints 2 années	12		
	Objectifs atteints chaque année	18		
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 2019, 2020 et 2021, avec une distinction selon que 2 ou 3 notes sont attribuées sur la période	**3 notes**			
	⩽FMCG	0		
	>FMCG	sur 2 ans : 6		
		sur 3 ans : 12		
	2 notes			
	⩽FMCG	0		
	>FMCG	12		

(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 DEUX ADMINISTRATEURS)

	Au 31 décembre 2019
Conseil d'Administration	
Emmanuel FABER	104 571
Franck RIBOUD	124 309
Guido BARILLA	4 000
Frédéric BOUTEBBA	1 [(a)]
Cécile CABANIS	17 482
Gregg L. ENGLES	4 093
Clara GAYMARD	4 256
Michel LANDEL	4 000
Gaëlle OLIVIER	4 340
Benoît POTIER	8 846
Isabelle SEILLIER	4 073
Jean-Michel SEVERINO	4 505
Virginia A. STALLINGS	4 000
Bettina THEISSIG	1 [(a)]
Serpil TIMURAY	7 271
Lionel ZINSOU-DERLIN	4 369
Comité Exécutif (hors Emmanuel FABER et Cécile CABANIS)	**80 229**
Total en nombre d'actions	**380 346**
Total en pourcentage de capital de la Société	**0,06 %**

(a) Action attribuée dans le cadre du programme "Une Personne, Une Voix, Une Action"

TRANSACTIONS SUR TITRES DANONE

Transactions effectuées en 2019 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]	24/07/2019	00,00 €	36 000	00,00 €
Franck RIBOUD	Administrateur	Actions	Cession	06/03/2019	67,4512 €	36 334	2 450 771,90 €
		Actions	Cession	26/07/2019	78,2406 €	5 674	443 937,16 €
		Actions	Cession	26/07/2019	78,3156 €	1 461	113 845,02 €
		Actions	Cession	26/07/2019	78,2600 €	127	9 939,02 €
		Actions	Cession	26/07/2019	78,4978 €	7 840	615 422,75 €
		Autres [c]	Cession	09/09/2019	80,1859 €	20 000	1 603 718,00 €
Une personne morale liée à Franck RIBOUD		Actions	Cession	20/02/2019	66,3152 €	1 250	82 894,00 €
		Actions	Cession	19/06/2019	74,0800 €	1 350	100 008,00 €
Une personne physique liée à Franck RIBOUD		Autres [d]	Cession	09/09/2019	80,1859 €	20 000	1 603 718,00 €
Bertrand AUSTRUY	Membre du Comité Exécutif	Autres [e]	Souscription	16/05/2019	10,00 €	4 355,2600	43 552,60 €
		Actions	Livraison d'actions [b]	24/07/2019	00,00 €	6 543	00,00 €
Frédéric BOUTEBBA	Administrateur	Autres [f]	Cession	21/11/2019	148,5100 €	446,6068	66 326,56 €
Cécile CABANIS	Membre du Comité Exécutif	Autres [e]	Souscription	16/05/2019	10,00 €	4 852,6250	48 526,25 €
		Actions	Livraison d'actions [b]	24/07/2019	00,00 €	10 800	00,00 €

(a) Les montants ont été arrondis à la deuxième décimale la plus proche.

(b) Livraison d'actions à la suite de l'attribution d'actions sous conditions de performance, le 23 juillet 2015, conformément aux conditions fixées par le Conseil d'Administration pour le Plan Group performance shares 2015.

(c) Cession de l'usufruit de 20 000 titres. Le prix unitaire susmentionné correspond au prix de cession des actions en toute propriété.

(d) Cession de la nue-propriété de 20 000 titres. Le prix unitaire susmentionné correspond au prix de cession des actions en toute propriété.

(e) 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 2019. Ce Fonds Relais a été, à l'issue de l'augmentation de capital, fusionné dans le FCPE Danone.

(f) Cession de parts du fonds d'épargne salariale FCPE Danone auquel peuvent participer tous les salariés de la Société et de ses filiales françaises. La valeur de ces parts s'élevait à 148,51 euros lors de la réalisation de cette opération.

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 au paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme*, dans la section *Group performance shares, Autres règles applicables*.

6.6 CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

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 réglementées.

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 dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes 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. 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 déjà approuvées 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 SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs

a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

1. 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, Mme Isabelle Seillier ne prenant pas part au vote, la conclusion par votre société de deux contrats de conseil avec J.P. Morgan Securities Plc ("J.P. Morgan") relatif à deux projets de cession éventuels.

Votre société a ainsi 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, les documents nécessaires à la réalisation des projets. Ces deux contrats ont expiré le 27 avril 2019.

Ces deux contrats de conseil prévoyaient que votre société verse à J.P. Morgan, en contrepartie de sa mission de conseil, et sous réserve de la réalisation de l'opération, une commission représentant 1,50 % de la valeur totale des actifs, objet de la cession, avec un montant minimal de MUSD 1,5 pour la première opération et de EUR 800 000 pour la seconde.

Au titre du premier contrat, concernant la cession de la société Earthbound Farm aux États-Unis, votre société a versé à J.P. Morgan, en 2019, USD 1 938 042 au titre de commissions relatives à la réalisation de la cession et de remboursement de frais. Ce contrat a pris fin le 27 avril 2019.

Le second projet n'ayant pas abouti, le contrat de conseil a pris fin le 27 avril 2019 et n'a donné lieu à aucun versement, conformément aux termes du contrat.

2. Avec la Société d'Investissement à Capital Variable (SICAV) danone.communities

Personne concernée

M. Emmanuel Faber, président-directeur général de votre société et administrateur et président du conseil d'administration de la SICAV danone.communities.

Nature, objet et modalités

Le conseil d'administration du 26 avril 2007 a, dans le cadre du projet Danone Communities, autorisé à l'unanimité la conclusion d'une convention de coopération établie entre votre société, la 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 d'administration, M. Jean Laurent, administrateur de votre société, était également président du conseil d'administration de la société Calyon, filiale du groupe Crédit Agricole, et qu'il n'avait pas pris part au vote. Cette convention régit les relations entre votre société et les autres entités parties au projet Danone Communities, et prévoit 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 18 février 2019 a fixé la contribution financière annuelle de votre société, au titre de l'exercice 2019, à un montant maximal de MEUR 3,6. Le montant total des contributions financières apportées par votre société à Danone Communities au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 s'est élevé ainsi à MEUR 3,6.

b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions suivantes, déjà approuvées 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 a autorisé à l'unanimité, M. Emmanuel Faber ne prenant pas part au vote, la conclusion d'un avenant au contrat de travail conclu par votre société avec M. Emmanuel Faber, visant à déterminer les conditions de reprise de son contrat de travail (suspendu à l'occasion de sa nomination en tant que mandataire social de votre société) dans l'hypothèse de la fin de l'exercice de son mandat social, pour quelque raison que ce soit.

Cet avenant prévoit que :

- la durée d'exercice du mandat social qu'il aura exercé au profit de votre société sera intégralement prise en considération au regard de l'ancienneté et des droits résultant de celle-ci dans le cadre de son contrat de travail ;
- votre 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 a pris 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 a amendé le contrat de travail suspendu de M. Emmanuel Faber, ce dernier n'ayant pas pris part au vote, de sorte que :

- l'indemnité prévue par le statut collectif de votre société applicable à l'ensemble des salariés de la société (l'"Indemnité de Rupture du Contrat de Travail") soit (i) plafonnée à deux ans de rémunération brute fixe et variable et (ii) en cas de cumul avec l'indemnité due dans certains cas de cessation des fonctions de mandataire social, incluse dans un plafond global, également limité à deux ans de rémunération brute fixe et variable, applicable à l'ensemble des indemnités de départ versées le cas échéant au titre du mandat et du contrat de travail ;
- la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail correspondant à l'ancienneté acquise lors du mandat de la personne concernée soit soumise aux mêmes conditions de performance que l'indemnité due dans certains cas de cessation des fonctions de mandataire social ;
- dans l'hypothèse exclusive d'un départ contraint à la suite d'un changement de contrôle entraînant la cessation de son mandat social, la personne concernée puisse, à l'exception des cas de faute grave ou lourde, demander la résiliation de son contrat de travail sous la forme d'un licenciement, et ce, dans un délai de trois mois à compter de la date de cessation de ses fonctions de mandataire social (correspondant à la date de réactivation de son contrat de travail).

En cas de modification des conditions de performance applicables à l'indemnité due dans certains cas de cessation des fonctions de mandataire social, les conditions de performance applicables à la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat seront automatiquement modifiées.

La fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail assujettie à des conditions de performance et correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat sera soumise à l'autorisation du conseil d'administration et à l'approbation des actionnaires à chaque renouvellement de mandat.

Par ailleurs, la clause de non-concurrence figurant dans le contrat de travail suspendu de M. Emmanuel Faber a été amendée et complétée de sorte qu'elle ne puisse être mise en œuvre par votre société et ne donner lieu au versement d'une contrepartie qu'en cas de démission.

Dans le cadre de la réunion des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, le conseil d'administration du 18 octobre 2017 a constaté, en tant que de besoin et sur recommandations du comité de nomination et de rémunération, le maintien à l'identique de la clause de non-concurrence contenue dans le contrat de travail suspendu de M. Emmanuel Faber.

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 a pris fin le 24 avril 2019.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 2 mars 2020

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG Audit		**PricewaterhouseCoopers Audit**	
Pierre-Henri PAGNON	Gilles COHEN	Anik CHAUMARTIN	François JAUMAIN

7.1 CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ 274

Opérations sur le capital social au cours des trois derniers exercices et capital au 31 décembre 2019 274

Actions composant le capital 274

7.2 ACTIONS DANONE DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ ET SES FILIALES 274

Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions 274

Autorisation d'annulation d'actions et de réduction du capital à la suite du rachat par la Société de ses propres actions 275

Mouvements sur les actions de la Société en 2019 et situation au 31 décembre 2019 275

7.3 AUTORISATIONS D'ÉMISSION DE TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL 276

Synthèse des autorisations financières en cours de validité au 31 décembre 2019 276

Augmentations de capital réservées aux salariés 277

Autorisations financières proposées au vote de l'Assemblée Générale 277

Modification du capital et des droits attachés aux actions 277

7.4 INSTRUMENTS FINANCIERS NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL 277

7.5 DIVIDENDES VERSÉS PAR LA SOCIÉTÉ 278

Politique de distribution de dividendes 278

Dividende au titre de l'exercice 2019 278

Dividendes versés au titre des trois exercices précédant l'exercice 2019 278

Prescription 278

7.6 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE. DROITS DE VOTE 278

Participation aux Assemblées Générales 278

Droits de vote 279

7.7 FRANCHISSEMENT DE SEUILS. ACTIONS ET CESSIONS D'ACTIONS 280

Franchissement de seuils 280

Acquisition et cession d'actions de la Société 280

7.8 ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2019 ET ÉVOLUTION AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES 281

Actionnariat au 31 décembre 2019 281

Modification dans la répartition du capital de la Société au cours des trois derniers exercices 282

7.9 MARCHÉ DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ 283

7.10 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE 283

7.11 CHANGEMENT DE CONTRÔLE 285

7

CAPITAL ET ACTIONNARIAT

7.1 CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

OPÉRATIONS SUR LE CAPITAL SOCIAL AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES ET CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2019

Date de constatation de l'opération	Actions créées/ (annulées) lors de l'opération	Nature de l'opération	Montant nominal de l'opération	Montant du capital après l'opération	Actions composant le capital après l'opération
	(en nombre d'actions)		*(en euros)*	*(en euros)*	*(en nombre d'actions)*
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
16 mai 2019	1 018 400	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérant à un PEE	254 600,00	171 518 400,00	686 073 600
24 juillet 2019	27 355	Augmentation de capital réservée aux salariés de sociétés étrangères	6 838,75	171 525 238,75	686 100 955
26 septembre 2019	19 851	Augmentation de capital réservée aux salariés de sociétés étrangères	4 962,75	171 530 201,50	686 120 806
Capital social au 31 décembre 2019				**171 530 201,50**	**686 120 806**

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 25 avril 2019 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 26 avril 2018.

Elle n'a pas a été utilisée en 2019 (voir paragraphe *Mouvements sur les actions de la Société en 2019 et situation au 31 décembre 2019* ci-après).

Autorisation proposée au vote de l'Assemblée Générale

Le Conseil d'Administration soumettra à l'Assemblée Générale du 28 avril 2020 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 68 612 080 actions au 31 décembre 2019, 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 28 avril 2020, 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 pratique de marché admise 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 négociation (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 28 avril 2020, et ce à tout moment (à l'exception des périodes d'offre publique sur les actions de la Société) dans les limites permises par la réglementation applicable.

AUTORISATION D'ANNULATION D'ACTIONS ET DE RÉDUCTION DU CAPITAL À LA SUITE DU RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

L'Assemblée Générale du 25 avril 2019 a autorisé, pour une période de 24 mois, le Conseil d'Administration à procéder à l'annulation des actions rachetées par la Société, dans la limite de 10 % du capital social existant au jour de l'Assemblée. Cette autorisation n'a pas été utilisée en 2019.

MOUVEMENTS SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ EN 2019 ET SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2019

(en nombre de titres)	**Situation au 31 décembre 2018**	**Rachats**	**Ventes/ Transferts**	**Livraison d'actions**	**Situation au 31 décembre 2019**
Opérations de croissance externe	**30 769 360**	–	–	–	**30 769 360**
Plans d'actionnariat salarié	**1 232 625**	–	–	(532 451)	**700 174**
Annulation d'actions	**–**	–	–	–	**–**
Actions détenues par la Société	**32 001 985**	–	–	(532 451)	**31 469 534**
Actions détenues par Danone Espagne	**5 780 005**	–	–	–	**5 780 005**
Actions détenues par le Groupe	**37 781 990**	**–**	**–**	**(532 451)**	**37 249 539**

Actions détenues par la Société au 31 décembre 2019

	Au 31 décembre 2019
Nombre d'actions DANONE	**31 469 534**
En pourcentage du capital social	*4,59 %*
Valeur des actions DANONE détenues par la Société *(en euros)*	
Valeur nominale	7 867 384
Valeur d'achat brute	1 603 189 472

Valeur de marché des actions DANONE détenues par Danone et ses filiales consolidées

	Au 31 décembre 2019
Nombre d'actions DANONE	**37 249 539**
Cours de clôture *(en euros)*	73,90
Valeur des actions DANONE détenues par le Groupe *(en euros)*	
Au cours de clôture	2 752 740 932

7.3 AUTORISATIONS D'ÉMISSION DE TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

SYNTHÈSE DES AUTORISATIONS FINANCIÈRES EN COURS DE VALIDITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2019

Plafonds communs autorisés en capital *(montant nominal de l'émission)*		**Type d'autorisation**	**Plafonds individuels autorisés en capital** *(montant nominal ou pourcentage)*	**Utilisation en 2019**	**Solde disponible au 31 décembre 2019** *(montant nominal ou pourcentage)*
Plafond commun à toutes les émissions dilutives et non dilutives : 60 millions d'euros (environ 35 % [a] du capital)	Plafond applicable aux émissions non dilutives : 60 millions d'euros (environ 35 % [a] du capital)	Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (DPS)	60 millions d'euros (environ 35 % [a] du capital) [b]	–	60 millions d'euros
	Plafond applicable aux émissions dilutives : 17 millions d'euros (soit environ 9,9 % [a] du capital)	Augmentation de capital sans DPS mais avec droit de priorité pour les actionnaires	17 millions d'euros (environ 9,9 % [a] du capital) [b]	–	17 millions d'euros
		Surallocation (en % de l'émission initiale)	15 % [b]	–	–
		Offre publique d'échange (OPE) initiée par la Société	17 millions d'euros (environ 9,9 % [a] du capital) [b]	–	17 millions d'euros
		Apports en nature	10 % du capital	–	10 % du capital
		Augmentation de capital réservée aux salariés adhérant à un Plan d'Épargne Entreprise	3,4 millions d'euros (environ 2 % [a] du capital)	254 600,00 euros	3,4 millions d'euros [c]
		Augmentation de capital réservée aux salariés de sociétés étrangères	1,7 millions d'euros (environ 1 % 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	11 801,50 euros	1,7 million d'euros
		Attribution d'actions sous conditions de performance (GPS)	0,2 % du capital à l'issue de l'Assemblée Générale	578 923 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	42 millions d'euros (environ 24,5 % [a] du capital)		42 millions d'euros

(a) Le pourcentage du capital est calculé à titre indicatif uniquement, sur la base du capital social au 31 décembre 2019.

(b) L'ensemble des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances réalisées en vertu de ces autorisations (i) augmentation de capital avec maintien du DPS, (ii) augmentation de capital sans DPS mais avec droit de priorité pour les actionnaires, (iii) option de sur-allocation, et (iv) offre publique d'échange initiée par la Société) ne pourra dépasser un plafond d'un montant en principal de 2 milliards d'euros (ou la contre-valeur de ce montant).

(c) L'augmentation de capital réservée aux salariés adhérant à un Plan d'Épargne Entreprise décidée par le Conseil d'Administration du 18 février 2019 et réalisée en mai 2019 a utilisé l'autorisation votée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2017 (et non celle votée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2019). La nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés adhérant à un Plan d'Épargne Entreprise, décidée par le Conseil d'Administration du 25 février 2020 et devant être réalisée en mai 2020, s'imputera sur le plafond de 3,4 millions d'euros approuvé par l'Assemblée Générale du 25 avril 2019.

Ces autorisations ont été approuvées par l'Assemblée Générale du 25 avril 2019, et ce, pour une durée de 26 mois, soit jusqu'au 25 juin 2021, à l'exception de (i) l'autorisation d'attribution d'actions sous conditions de performance qui a été approuvée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2019 et est arrivée à échéance le 31 décembre 2019, et (ii) l'autorisation de procéder à une ou plusieurs augmentations de capital réservées aux salariés de sociétés étrangères, qui a été approuvée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2019 pour une durée de 18 mois, soit jusqu'au 25 octobre 2020.

AUGMENTATIONS DE CAPITAL RÉSERVÉES AUX SALARIÉS

Danone réalise régulièrement des augmentations de capital réservées aux salariés de Danone en France adhérant à un Plan d'Épargne Entreprise (*via* un Fonds Relais ultérieurement fusionné dans le Fonds Commun de Placement d'Entreprise "Fonds Danone"). Ces augmentations de capital sont décidées, en principe de manière annuelle, sur la base de l'autorisation de l'Assemblée Générale, par le Conseil d'Administration lors de sa séance de février et sont effectivement réalisées en mai ou juin.

Par ailleurs, depuis 2019, Danone réalise également des augmentations de capital réservées aux salariés de sociétés étrangères, sur la base de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale (programme "Une Personne, Une Voix, Une Action").

En 2019, ces différentes augmentations de capital réservées aux salariés ont représenté un montant total de 54 622 803,90 euros (et un montant nominal de 266 401,50 euros).

Le Conseil d'Administration du 25 février 2020 a décidé de procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés adhérant à un Plan d'Épargne Entreprise pour un montant total maximum de souscription de 80 millions d'euros (soit 1 378 597 actions). Par ailleurs, une nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés de sociétés étrangères pourrait être décidée sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 28 avril 2020.

AUTORISATIONS FINANCIÈRES PROPOSÉES AU VOTE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'Assemblée Générale du 28 avril 2020 est appelée à renouveler des autorisations d'émission 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 réservée aux salariés de sociétés étrangères	28 avril 2020	28 octobre 2021	1,7 million d'euros (environ 1 % [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)	28 avril 2020	31 décembre 2020	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 qui seraient réalisées sur la base des autorisations financières approuvées par l'Assemblée générale du 25 avril 2019	–

(a) Le pourcentage du capital est calculé à titre indicatif uniquement, sur la base du capital social au 31 décembre 2019.

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

Le Conseil d'Administration, compétent pour décider ou autoriser l'émission d'obligations, a, dans sa séance du 25 février 2020, décidé de renouveler pour un an 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 de tous types d'obligations ou de titres de créance, y compris notamment toutes obligations ou titres de créances ordinaires, subordonnés ou complexes, à durée déterminée ou indéterminée, et ce dans la limite d'un encours en principal n'excédant pas à tout moment 18 milliards d'euros (ou la contre-valeur de cette somme exprimée en toutes autres devises ou unités de comptes).

Au 31 décembre 2019, l'encours total en principal des emprunts obligataires émis par la Société (unique émetteur d'obligations de Danone) est de 14 137 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 2019

Un dividende de 2,10 euros par action sera proposé à l'Assemblée Générale du 28 avril 2020 aux actions portant jouissance au 1er janvier 2019. Si ce dividende est approuvé, il sera détaché de l'action le 11 mai 2020 et sera mis en paiement le 13 mai 2020.

DIVIDENDES VERSÉS AU TITRE DES TROIS EXERCICES PRÉCÉDANT L'EXERCICE 2019

Dividende relatif à l'exercice	**Dividende par action** *(en euros par action)*	**Dividende approuvé** *(en millions d'euros)*	**Dividende payé** [(a)] *(en millions d'euros)*
2016	1,70	1 115	275 [(b)]
2017	1,90	1 274	428 [(b)]
2018	1,94	1 329	1 266

(a) 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.

(b) 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

Les Assemblées Générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Elles sont réunies dans la ville du siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

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, dans les conditions prévues par la réglementation.

Les actionnaires peuvent choisir entre l'une des quatre modalités suivantes de participation aux Assemblées :

- assister physiquement à l'Assemblée en demandant une carte d'admission ;
- voter par correspondance ;
- donner pouvoir (procuration) au Président de l'Assemblée Générale ; ou
- donner pouvoir (procuration) à toute personne physique ou morale de leur choix.

Les modalités de participation aux Assemblées Générales, telles que prévues par la loi et les règlements, sont détaillées dans l'avis de convocation disponible sur le site internet de Danone www.danone.com (Onglet Investisseurs/Actionnaires/Assemblées Générales des actionnaires).

Les statuts de la Société permettent la participation des actionnaires aux Assemblées Générales par des moyens électroniques, et un site Internet dédié est aménagé spécialement à cet effet.

Par ailleurs, 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.

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 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 2019 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 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 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 pas 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 25 avril 2019 s'est élevé à 59,80 %.

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 2019 ET ÉVOLUTION AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2019

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]	50 550 484	7,4 %	43 618 088	6,1 %	43 618 088	6,4 %
BlackRock	39 411 681	5,7 %	39 411 681	5,5 %	39 411 681	5,8 %
Amundi Asset Management	23 227 264	3,4 %	23 227 264	3,2 %	23 227 264	3,4 %
First Eagle Investment Management	16 455 341	2,4 %	16 455 341	2,3 %	16 455 341	2,4 %
Norges Bank	13 209 935	1,9 %	13 209 935	1,8 %	13 209 935	1,9 %
Groupe CDC	10 866 611	1,6 %	10 866 611	1,5 %	10 866 611	1,6 %
Lyxor	10 151 692	1,5 %	10 151 692	1,4 %	10 151 692	1,5 %
Groupe Sofina	8 838 293	1,3 %	17 272 845	2,4 %	17 272 845	2,5 %
Actionnariat salarié – FCPE "Fonds Danone"	8 666 386	1,3 %	16 856 696	2,4 %	16 856 696	2,5 %
Autodétention – La Société	31 469 534	4,6 %	31 469 534	4,4 %	–	–
Autocontrôle – Filiale Danone Espagne	5 780 005	0,8 %	5 780 005	0,8 %	–	–
Autres	467 493 580	68,1 %	487 059 756	68,1 %	487 059 756	71,8 %
Total	**686 120 806**	**100,0 %**	**715 388 448**	**100,0 %**	**678 138 909**	**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 29 267 642 actions au 31 décembre 2019).

(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 25 avril 2019, 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 2019, 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 2019.

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

	2019			2018			2017		
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	50 550 484	7,4 %	6,4 %	53 523 938	7,8 %	6,7 %	59 943 156	8,9 %	7,8 %
BlackRock	39 411 681	5,7 %	5,8 %	37 997 485	5,5 %	5,6 %	40 773 191	6,1 %	6,1 %
Amundi Asset Management	23 227 264	3,4 %	3,4 %	24 930 152	3,6 %	3,7 %	14 909 453	2,2 %	2,0 %
First Eagle Investment Management	16 455 341	2,4 %	2,4 %	16 991 351	2,5 %	2,5 %	16 296 614	2,4 %	2,4 %
Norges Bank	13 209 935	1,9 %	1,9 %	11 933 570	1,7 %	1,8 %	11 954 907	1,8 %	1,8 %
Groupe CDC	10 866 611	1,6 %	1,6 %	11 235 862	1,6 %	1,6 %	11 262 220	1,7 %	1,7 %
Lyxor	10 151 692	1,5 %	1,5 %	11 770 974	1,7 %	1,7 %	12 770 814	1,9 %	1,9 %
Groupe Sofina	8 838 293	1,3 %	2,5 %	14 163 293	2,1 %	4,1 %	14 292 198	2,1 %	4,2 %
Actionnariat salarié – FCPE "Fonds Danone"	8 666 386	1,3 %	2,5 %	8 897 524	1,3 %	2,5 %	8 530 765	1,3 %	2,5 %
Autodétention – La Société	31 469 534	4,6 %	–	32 001 985	4,7 %	–	32 526 992	4,8 %	–
Autocontrôle – Filiale Danone Espagne	5 780 005	0,8 %	–	5 780 005	0,8 %	–	5 780 005	0,9 %	–
Autres	467 493 580	68,1 %	71,8 %	455 829 061	66,5 %	69,9 %	441 670 085	65,9 %	69,6 %
Total	**686 120 806**	**100 %**	**100 %**	**685 055 200**	**100 %**	**100 %**	**670 710 400**	**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

De 2017 à 2019, la participation du groupe Massachusetts Financial Services ("MFS") dans le capital de la Société a baissé, pour représenter 7,4 % du capital au 31 décembre 2019.

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 2019, MFS a indiqué détenir 50 550 484 actions DANONE (soit environ 7,4 % du capital), dont 43 618 088 actions (soit environ 6,4 % du capital) pour lesquelles MFS exerce le droit de vote et 6 932 396 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 2017 à 2019, le groupe BlackRock a maintenu sa participation dans le capital de la Société au-delà de 5 % du capital et détient environ 5,7 % des actions de la Société au 31 décembre 2019.

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 2019.

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

Au 31 décembre 2019, 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), ainsi que dans le cadre du programme "Une Personne, Une Voix, Une Action", s'élevait à 10 011 896 actions, soit 1,46 % du capital de la Société, dont les 8 666 386 actions (soit 1,3 % du capital) détenues par le FCPE "Fonds 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 2019

		En pourcentage du capital
Investisseurs institutionnels		**77 %**
Dont	*États-Unis*	43 %
	France	19 %
	Royaume-Uni	10 %
	Suisse	6 %
	Allemagne	5 %
	Reste de l'Europe	14 %
	Reste du Monde	5 %
Actionnaires individuels et FCPE "Fonds Danone"		**10 %**
Actions propres et autocontrôle		**5 %**
Autres		**7 %**
Total		**100 %**

7.9 MARCHÉ DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Les actions de la Société sont cotées sur Euronext Paris (Compartiment A – Service à Règlement Différé ; code ISIN : FR 0000120644 ; symbole "BN"). Elles faisaient également l'objet d'une cotation secondaire sur la bourse suisse SWX Suisse Exchange, mais, à la demande de la Société, cette cotation secondaire a pris fin le 18 février 2020.

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 pour les sociétés déjà cotées sur un marché boursier international. Elle facilite l'accès des groupes internationaux aux investisseurs américains et à la diffusion d'informations sur les marchés américains, sans la complexité et les coûts associés à une cotation en bourse aux États-Unis.

Les actions DANONE font partie des indices CAC 40 et Eurostoxx 50.

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 2019 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 d'Enregistrement Universel, 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 2019 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 25 avril 2019, 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 28 avril 2020 de reconduire cette limitation.

Par ailleurs, conformément à la décision de l'Assemblée Générale du 25 avril 2019, 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) Principaux 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.
- Certains contrats de *joint-venture* prévoient la possibilité pour le partenaire de racheter la participation de Danone dans la *joint-venture*, en cas de changement de contrôle de la Société. Ainsi, 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 Danone la totalité de sa participation dans Bagley Latino America, à sa juste valeur.
- De plus, en 2016, Danone a conclu avec Al Faisaliah Holding un nouveau pacte d'actionnaires qui régit leurs relations dans 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.*

- 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*. Il 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 288
Table de concordance avec le Rapport Financier Annuel 288
Table de concordance avec les rubriques de l'Annexe 1 et 2 du Règlement Délégué (UE) 2019/980 288
Table de concordance avec le Rapport de Gestion de la Société et du Groupe 290

ANNEXE

TABLES DE CONCORDANCE

TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du présent Document d'Enregistrement Universel, 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 1 ET 2 DU RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ (UE) 2019/980

La présente table de concordance reprend les principales rubriques prévues par les Annexes 1 et 2 du Règlement Délégué (UE) 2019/980 de la Commission européenne du 14 mars 2019 et renvoie aux paragraphes du présent Document d'Enregistrement Universel où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

Document d'Enregistrement Universel		Paragraphes
Section 1	**Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**	
1.1	Identité de la personne responsable	1.3
1.2	Attestation de la personne responsable	1.3
1.3	Identité de la personne intervenant en qualité d'expert dont la déclaration ou le rapport est inclus dans le Document d'Enregistrement Universel	N/A
1.4	Déclaration relative aux informations fournies par un tiers	N/A
1.5	Déclaration relative à l'autorité compétente	Encart AMF
Section 2	**Contrôleurs légaux des comptes**	
2.1	Identité	1.1
2.2	Changement	N/A
Section 3	**Facteurs de risque**	
3.1	Description des risques	2.6
Section 4	**Informations concernant l'émetteur**	
4.1	Raison sociale et nom commercial	1.1
4.2	Lieu et numéro d'enregistrement, identifiant d'identité juridique (LEI)	1.1
4.3	Date de constitution et durée de vie	1.1
4.4	Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social, site web	1.1
Section 5	**Aperçu des activités**	
5.1	Principales activités	
5.1.1	*Nature des opérations effectuées et principales activités*	*2.1 à 2.4, 3.1, 3.5*
5.1.2	*Développement de nouveaux produits et/ou services*	*2.2, 2.3*
5.2	Principaux marchés	2.1, 2.3, 3.2
5.3	Événements importants dans le développement des activités	2.1 à 2.4, 3.1, 3.5
5.4	Stratégies et objectifs	2.2, 2.3
5.5	Dépendance de l'émetteur à l'égard des brevets, licences contrats et procédés de fabrication	N/A
5.6	Position concurrentielle	1.2 (définition des parts de marché et positions de Danone sur le marché), 2.1, 2.3, 2.4
5.7	Investissements	
5.7.1	*Investissements importants réalisés*	*3.1, 3.3*
5.7.2	*Investissements importants en cours*	*3.1, 3.3*
5.7.3	*Informations sur les co-entreprises et participations susceptibles d'avoir une influence significative sur l'évaluation de l'actif et du passif, la situation financière ou les résultats*	*2.5, 4.1*
5.7.4	*Questions environnementales pouvant influencer les immobilisations corporelles*	*5.1, 5.3*
Section 6	**Structure organisationnelle**	
6.1	Description sommaire du Groupe	2.5
6.2	Liste des filiales importantes	2.5
Section 7	**Examen de la situation financière et du résultat**	
7.1	Situation financière	
7.1.1	*Évolution et résultat des activités, situation de l'émetteur, indicateurs clés de performance financière et non financière*	*3.1 à 3.4, 3.6*
7.1.2	*Évolution future et probable des activités et activités en matière de recherche et développement*	*2.4, 3.1, 3.5*
7.2	Résultat d'exploitation	
7.2.1	*Facteurs importants influençant sensiblement le revenu d'exploitation*	*2.3, 2.6, 3.2, 3.5, 4.1*
7.2.2	*Évolution du chiffre d'affaires net*	*2.1, 3.2, 4.1*
Section 8	**Trésorerie et capitaux**	
8.1	Informations sur les capitaux	3.4, 4.1
8.2	Sources et montants des flux de trésorerie	3.3, 4.1
8.3	Besoins et structure de financement	3.4, 4.1
8.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux	3.4, 4.1
8.5	Sources de financement attendues	3.4, 4.1
Section 9	**Environnement réglementaire**	
9.1	Environnement réglementaire et facteurs externes influençant sensiblement les activités	2.4, 2.6
Section 10	**Informations sur les tendances**	
10.1	Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	3.5
10.2	Événements susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives	3.5
Section 11	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	
11.1	Prévision ou estimation de bénéfice	3.5
11.2	Principales hypothèses sous-tendant la prévision ou estimation de bénéfice	3.5
11.3	Déclaration relative aux bases d'élaboration de la prévision ou estimation de bénéfice	3.5
Section 12	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale**	

A

Document d'Enregistrement Universel		Paragraphes
12.1	Informations concernant les membres du conseil d'administration et la direction générale	6.1, 6.2
12.2	Conflits d'intérêts	6.1
Section 13	**Rémunération et avantages**	
13.1	Rémunération versée et avantages en nature	6.3, 6.4
13.2	Provisions pour pensions et retraites	6.3
Section 14	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**	
14.1	Date d'expiration des mandats actuels	6.1, 6.2
14.2	Attestation relative aux contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	6.1
14.3	Informations sur le Comité d'Audit et le Comité Gouvernance	6.1
14.4	Déclaration en matière de gouvernance d'entreprise	6.1
14.5	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	N/A
Section 15	**Salariés**	
15.1	Nombre de salariés	2.5, 4.1, 5.4
15.2	Participations et *stock-options* des membres du conseil d'administration et de la direction	6.3, 6.4, 6.5
15.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	5.4, 7.8
Section 16	**Principaux actionnaires**	
16.1	Identification des principaux actionnaires	7.8
16.2	Droits de vote	7.6
16.3	Contrôle de la Société	7.8
16.4	Accord dont la mise en œuvre est susceptible d'entraîner un changement de contrôle	7.11
Section 17	**Transactions avec des parties liées**	
17.1	Détail des transactions avec des parties liées	4.1, 6.6
Section 18	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur**	
18.1	Informations financières historiques	
18.1.1	*Informations financières historiques auditées et rapport d'audit*	*1.2, 4.1, 4.2*
18.1.2	*Changement de date de référence comptable*	*N/A*
18.1.3	*Normes comptables*	*4.1, 4.2*
18.1.4	*Changement de référentiel comptable*	*4.1*
18.1.5	*États financiers*	*4.2*
18.1.6	*États financiers consolidés*	*4.1*
18.1.7	*Date des dernières informations financières*	*31 décembre 2019*
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	
18.2.1	*Informations financières semestrielles ou trimestrielles et informations financières intermédiaires*	*N/A*
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	
18.3.1	*Rapport d'audit relatif aux informations financières historiques*	*4.1, 4.2*
18.3.2	*Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux*	*5.7, 6.6*
18.3.3	*Informations financières non tirées des états financiers audités de l'émetteur*	*3.2 à 3.4, 3.6*
18.4	Informations financières pro forma	
18.4.1	*Informations financières pro forma*	*N/A*
18.5	Politique en matière de dividendes	
18.5.1	*Politique de distribution des dividendes*	*7.5*
18.5.2	*Montant du dividende par action*	*7.5*
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	
18.6.1	*Procédures administratives, judiciaires ou d'arbitrage significatives*	*4.1*
18.7	Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	
18.7.1	*Changement significatif de la situation financière*	*3.5*
Section 19	**Informations supplémentaires**	
19.1	Capital social	
19.1.1	*Capital émis et capital autorisé*	*7.1, 7.3*
19.1.2	*Actions non représentatives du capital*	*N/A*
19.1.3	*Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales*	*7.2, 7.8*
19.1.4	*Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription*	*N/A*
19.1.5	*Droits d'acquisition et/ou obligations attachés au capital autorisé mais non émis, ou à toute augmentation de capital*	*N/A*
19.1.6	*Options sur le capital de membres du Groupe*	*4.1*
19.1.7	*Historique du capital social*	*7.1*
19.2	Acte constitutif et statuts	
19.2.1	*Registre du Commerce et des Sociétés, objet social*	*1.1*
19.2.2	*Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions*	*7.5, 7.6*
19.2.3	*Dispositions pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle*	*7.10*
Section 20	**Contrats importants**	
20.1	Contrats importants de l'émetteur ou d'un membre du Groupe	3.1
Section 21	**Documents disponibles**	
21.1	Déclaration concernant les documents disponibles	3.8

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, 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	2.6
Risques financiers liés aux effets du changement climatique et mesures prises par la Société	L. 225-100-1, I 4° du Code de commerce	2.6, 5.3
Procédure de contrôle interne et de gestion des risques	L. 225-100-1, I 5° du Code de commerce	2.7
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	4.1, 4.2
Activités en matière de recherche et de développement	L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	3.1, 2.4
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	2.1, 2.3, 3.1, 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. 441-14 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, 7
Politique de rémunération des mandataires sociaux	L. 225-37-2 du Code de commerce	6.3
Politique de rémunération des administrateurs	L. 225-37-2 du Code de commerce	6.3
Rapport sur la rémunération des mandataires sociaux pour l'exercice écoulé	L. 225-37-3 du Code de commerce	6.3
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. 225-37-4, 5° du Code de commerce	6.1
Politique de diversité appliquée aux membres du Conseil	L. 225-37-4, 6° du Code de commerce	6.1
Application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef	L. 225-37-4, 8° du Code de commerce	6.1
Description de la procédure relative aux conventions courantes conclues à des conditions normales	L.225-37-4, 10° 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, 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 2.4 (modèle d'affaires)
Plan de vigilance	L. 225-102-4 du Code de commerce	5.1, 5.5

A

Conception et réalisation graphique
La conception et la réalisation graphique ont été réalisées par Caroline Pauchant avec Adrien Labbe, Luce Sauret-Théry et Violaine Aurias.

Papier

L'intérieur ainsi que la couverture du Document d'Enregistrement Universel est imprimé sur du papier Balance Silk 100 % recyclé, certifié :
• FSC® Recycled (SGSCH-CoC-002122) ;
• ECF: Elemental Chlorine Free – fibres blanchies sans chlore. Aucune substance classée cancérigène, mutagène ou reprotoxique (CMR) n'est contenue dans les matières premières utilisées.
• Le fabricant du papier, Burgo Group, se conforme à la nouvelle réglementation européenne REACH (Registration, Evaluation, Autorisation and Restriction of Chemicals) créée dans le but d'offrir une meilleure protection de la santé humaine et de l'environnement contre les risques pouvant être liés aux produits chimiques, mais aussi de promouvoir de nouvelles méthodes de tests, la libre circulation des substances et enfin d'augmenter la compétitivité et l'innovation.
L'usine de fabrication du papier est quant à elle certifiée :
• ISO 9001 (Norme internationale de Management de la Qualité) ;
• ISO 14001 (Norme internationale de Management Environnemental) ;
• ISO 50001 (Norme internationale de Management de l'Énergie).

Impression

Ce document a été imprimé sur les presses de l'Imprimerie Snel, Z.I. des Hauts-Sarts – zone 3 – 21, rue Fond des Fourches – 4041 Vottem – Herstal – Belgique qui utilise des encres végétales et des colles sans solvant et est certifiée :
• FSC® (Forest Stewardship Council) ;
• P EFC® (Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes chain-of-custody certified) ;
• IMPRIM'VERT®.

Si vous avez fini de lire cet exemplaire et que vous ne souhaitez pas le garder, pouvez-vous s'il vous plaît le donner à un autre lecteur ou le jeter dans une poubelle de tri sélectif pour le papier. Merci !

CALENDRIER DE COMMUNICATION FINANCIÈRE 2020

26 février 2020
Résultat de l'année 2019

21 avril 2020
Chiffre d'affaires du premier trimestre 2020

28 avril 2020
Assemblée Générale des actionnaires 2020

30 juillet 2020
Résultats du premier semestre 2020

20 octobre 2020
Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2020

À PROPOS DE DANONE (WWW.DANONE.COM)

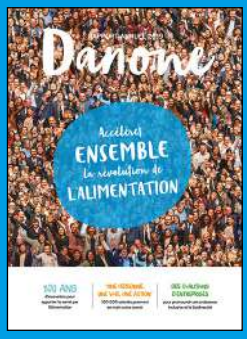
Avec pour mission d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre, Danone est l'un des *leaders* mondiaux dans le secteur alimentaire et se développe sur des catégories de produits tournées vers la santé et en forte croissance, à travers ses 3 métiers : les Produits Laitiers et d'Origine Végétale, les Eaux et la Nutrition Spécialisée. Danone vise à inspirer des habitudes alimentaires et de consommation plus saines et plus durables, en ligne avec sa vision "One Planet. One Health", qui reflète la conviction que la santé des Hommes et celle de la planète sont étroitement liées. Pour accélérer la révolution de l'alimentation et créer de la valeur durable et rentable sur le long terme pour toutes ses parties prenantes, Danone a défini neuf Objectifs 2030, alignés sur les Objectifs de développement durable définis par les Nations Unies pour 2030. Danone s'engage à agir de manière efficace, responsable et inclusive, comme en témoigne son ambition de devenir l'une des premières multinationales certifiées B Corp™.
Présente dans plus de 120 pays et comptant plus de 100 000 salariés, Danone a réalisé un chiffre d'affaires de 25,3 milliards d'euros en 2019. Le portefeuille de Danone est constitué de marques internationales (notamment *Actimel, Activia, Alpro, Aptamil, Danette, Danio, Danonino, evian, Nutricia, Nutrilon, Volvic*) ainsi que de marques locales et régionales fortes (comme *AQUA, Blédina, Bonafont, Cow & Gate, Horizon, Mizone, Oikos, Prostokvashino, Silk, Vega*).
Pionnier dans la lutte contre le changement climatique, Danone est déterminée à placer le climat encore plus au cœur de son modèle de croissance, associant ainsi la puissance de ses marques à l'action de tous ceux qui se battent pour la protection du climat et de la nature. Danone est l'une des six entreprises au monde à avoir obtenu la note "triple A" du CDP en reconnaissance de ses efforts environnementaux pour lutter contre le changement climatique, combattre la déforestation et protéger les cycles de l'eau.
Cotée sur Euronext Paris et sur le marché OTCQX *via* un programme d'ADR (American Depositary Receipt), Danone est classée dans les principaux indices de développement durable : le Dow Jones Sustainability Index, Vigeo Eiris, Sustainalytics, l'Ethibel Sustainability index, MSCI Global Sustainability, MSCI Global SRI indexes, FTSE4Good et Bloomberg Gender Equality Index.

DANONE 19

POUR EN SAVOIR PLUS



RAPPORT ANNUEL INTÉGRÉ DIGITAL
DANONE.COM/FR/INTEGRATED-ANNUAL REPORT 2019



RAPPORT ANNUEL

DANONE
17, BOULEVARD HAUSSMANN – 75009 PARIS
TÉL. 01 44 35 20 20

ADRESSE POSTALE :
15, RUE DU HELDER – 75439 PARIS CEDEX 09

DIRECTION DES RELATIONS INVESTISSEURS
TÉL. 01 44 35 20 76

NUMÉRO VERT ACTIONNAIRES :
0 800 320 323 (APPEL GRATUIT EN FRANCE MÉTROPOLITAINE
DEPUIS UN POSTE FIXE)

DANONE
ONE PLANET. ONE HEALTH

ERNST & YOUNG Audit

PricewaterhouseCoopers Audit

Danone

Exercice clos le 31 décembre 2019

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

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

Commissaire aux Comptes
Membre de la compagnie
régionale de Versailles

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

Commissaire aux Comptes
Membre de la compagnie
régionale de Versailles

Danone

Exercice clos le 31 décembre 2019

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

A l'Assemblée Générale de la société
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 2019, 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 2019 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 2019, les titres de participation s'élèvent à 28 690 millions d'euros en valeur nette pour un total bilan de 34 340 millions d'euros. Comme indiqué dans la note 1 de l'annexe aux comptes annuels, ces titres font l'objet d'une dépréciation lorsque leur valeur d'inventaire est inférieure à leur valeur comptable. La valeur d'inventaire est déterminée par la direction sur la base de différents critères, dont la valeur de marché, la valeur d'utilité fondée sur les flux de trésorerie prévisionnels actualisés et les capitaux propres réévalués. L'estimation de la valeur d'inventaire de ces titres requiert l'exercice du jugement de la direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées, ainsi que pour la détermination de la valeur d'utilité, l'estimation de la performance future des entités concernées et des taux d'actualisation et de croissance à long terme. Compte tenu du caractère significatif des titres de participation au regard du bilan de la société et du jugement nécessaire à l'estimation de leur valeur d'inventaire, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation 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 en date 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 ou attribués 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 entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. 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 28 avril 2016 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit et du 21 mai 1992 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2019, le cabinet ERNST & YOUNG Audit était dans la quatrième année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la vingt-huitième année.

Antérieurement, le cabinet ERNST & YOUNG et Autres était commissaire aux comptes depuis 2010.

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.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 2 mars 2020

Les Commissaires aux Comptes

ERNST & YOUNG Audit		PricewaterhouseCoopers AUDIT	
Pierre-Henri Pagnon	Gilles Cohen	Anik Chaumartin	François Jaumain

Comptes individuels de la société mère Danone SA

Comptes individuels de Danone SA

Compte de résultat

		Exercice clos le 31 decembre	
(en millions d'euros)	Notes	2018	2019
Chiffre d'affaires net		666	593
Autres produits		45	54
Total des produits d'exploitation	3	**711**	**647**
Frais de personnel	4	(287)	(295)
Autres charges d'exploitation	5	(486)	(515)
Total des charges d'exploitation		**(773)**	**(810)**
Résultat d'exploitation		**(62)**	**(163)**
Produits de participation		901	346
Intérêts sur prêts et créances et produits assimilés		254	234
Intérêts sur emprunts et charges assimilées		(293)	(287)
Autres charges et produits financiers		(1)	272
Résultat financier	6	**881**	**666**
Réeultat courant avant impôt		**798**	**402**
Résultat exceptionnel	7	**(4)**	**(10)**
Impôts sur les bénéfices	8	104	79
Resultat de l'exercice		**899**	**471**

Bilan

Actif

					Au 31 décembre
		2018			2019
(en millions d'euros)	Notes	Montants nets	Montants bruts	Amortissements et provisions	Montants nets
Immobilisations incorporelles		55	181	(98)	85
Immobilisations corporelles		15	38	(24)	14
Titres de participation		28 562	28 801	(111)	28 690
Autres immobilisations financières		4 982	4 943	-	4 943
Immobilisations financières	9	33 544	33 743	(111)	33 632
Actif immobilisé		**33 614**	**33 942**	**(231)**	**33 711**
Prêts et créances court terme	10	242	331	(1)	330
Valeurs mobilières de placement	11	59	38	-	38
Disponibilités		-	-	-	-
Actif circulant		**301**	**369**	**(1)**	**368**
Comptes de régularisation		360	261	-	261
Total de l'actif		34 275	34 572	(232)	34 340

Passif

			Au 31 décembre
(en millions d'euros)	Notes	2018	2019
Capital		171	172
Primes d'émission, de fusion, d'apport		5 802	5 659
Écarts de réévaluation		4	4
Réserves		3 790	3 790
Report à nouveau		3 217	2 850
Résultat de l'exercice		899	471
Provisions réglementées		1	21
Capitaux propres	12	**13 884**	**12 967**
Autres fonds propres	14	1 250	1 250
Provisions pour risques et charges	13	52	59
Emprunts obligataires	14	15 741	14 035
Autres dettes financières	14	717	1 503
Autres dettes	15	2 521	4 313
Comptes de régularisation		310	213
Total du passif		34 275	34 340

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 2019 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration de Danone le 25 février 2020 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 28 avril 2020. 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 Les règles générales d'établissements et de présentation des comptes annuels sont conformes au règlement ANC 2018-01 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 la 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 Ils 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 cas

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 regularisation 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 dépreciation 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

Note 2. Faits marquants de l'exercice

- La transmission universelle de patrimoine (TUP) de Danone Baby and Medical holding dans la Société a été réalisée le 1er novembre 2019, résultant dans la reconnaissance d'un produit de 267 millions d'euros en résultat financier et de 23 millions d'euros enregistré en capitaux propres. L'apport était principalement composé des titres de Danone Baby and Medical Nutrition BV, Blédine, Danone Nutricia Africa and Oversees, Danone Nutricia Russia Baby et Heldinvest BV (voir note 9)

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 593 millions d'euros en 2019 (666 millions d'euros en 2018).

Les Autres produits d'exploitation s'élevant à 54 millions d'euros en 2019 (45 millions d'euros en 2018) et comprennent principalement une reprise de provision pour risques et charges relative aux couvertures de plans d'actions sous conditions de performance détenues par la Société, ainsi qu'un remboursement 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)	2018	2019
Rémunérations versées aux dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif [a]	9	11
Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'Administration non dirigeants [b]	1	1
Total	10	12

(a) Comptabilisées en Frais de personnel

(b) Comptabilisés en Autres charges d'exploitation

Voir également Note 17

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 515 millions d'euros en 2019 (486 millions d'euros en 2018).

Note 6. Résultat financier

Le Résultat financier représente un produit de 565 millions d'euros en 2019 (881 millions d'euros en 2018)

Produits de participation

Les Produits de participation comprennent les dividendes reçus des participations de la Société En 2019, ces dividendes s'élévent à 346 millions d'euros (901 millions d'euros en 2018) En 2018, la Societé avait reçu 606 millions d'euros de dividendes suite à la cession d'une partie des titres détenus indirectement dans la societé Yakult

Intérêts sur prêts et créances et produits assimilés

En 2019, les intérêts sur prêts et créances et produits assimilés comprennent les interêts reçus des prêts et créances accordés à certaines filiales directes ou indirectes pour 155 millions d'euros (principalement aux Etats-Unis), les intérêts sur *cross-currency swap* pour 50 millions d'euros et les intérêts sur swap de taux pour 29 millions d'euros

Intérêts sur emprunts et charges assimilées

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2018**	**2019**
Emprunts obligataires [a]	288	280
Compte-courant auprès de Danone Finance International [a]	9	13
Emprunt a court terme auprès de filiales indirectes [a]	0	0
Titres de créance a court terme [a]	(4)	(6)
Total	**293**	**287**

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

Autres charges et produits financiers

Les Autres charges et produits financiers représentent un produit de 272 millions d'euros (contre une charge de 1 million d'euros en 2018), principalement issu de la TUP de Danone Baby end Medical holding (Voir Note 2)

Note 7. Résultat exceptionnel

Le Resultat exceptionnel de l'exercice 2019 représente une charge de 10 millions d'euros Il comprend principalement des reprises et dotations de provisions ainsi que des charges de restructuration Le Résultat exceptionnel de l'exercice 2018, qui représentait une charge de 4 millions d'euros, comprenait principalement des reprises et dotations de provisions ainsi qu'une charge en lien avec l'opération Green Friday

Note 8. Impôt sur les bénéfices

Régime intégré

La Société forme avec les filiales françaises détenues directement ou indirectement a plus de 95 % un groupe intégré fiscalement

Sociétés membres de l'intégration fiscale en 2019

Au 31 décembre 2019	
BLEDINA	HELDINVEST 9
COMPAGNIE GERVAIS DANONE	HELDINVEST 11
DAN INVESTMENTS	HELDINVEST 12
DANONE [a]	HOLDING INTERNATIONALE DE BOISSONS
DANONE CORPORATE FINANCE SERVICES	LES PRES RIENT BIO
DANONE DAIRY ASIA	NUTRICIA NUTRITION CLINIQUE SAS
DANONE FINANCE INTERNATIONAL	PRODUITS LAITIERS FRAIS ESPAGNE
DANONE MANIFESTO VENTURE EUROPE	PRODUITS LAITIERS FRAIS EST EUROPE
DANONE NUTRICIA AFRICA & OVERSEAS	PRODUITS LAITIERS FRAIS SUD EUROPE
DANONE PRODUITS FRAIS FRANCE	SOCIETE ANONYME DES EAUX MINERALES D'EVIAN
DANONE RESEARCH	SOCIETE DES EAUX DE VOLVIC
FERMINVEST	

(a) La Société

Les filiales membres du groupe fiscal intégré comptabilisent et payent leur impôt é la Société comme si elles etaient imposees séperément, conformement aux régles fixées par l'administration fiscale française L'économie (ou la charge complémentaire) d'impôt calculée par différence entre la somme des impôts comptebilisés par les filieles intégrées et l'impôt résultant de le détermination du résultat d'ensemble est comptabilisée dens le compte de resultat dans le rubrique Impôt sur les bénefices Le montant inscrit au compte de résultat dans cette rubrique au titre de l'exercice 2019 provient principelement de cette économie

Sur l'exercice 2019, le groupe intégré e réalise un résultet fiscel bénéficiaire Au 31 décembre 2019, le montant des pertes fisceles reportebles accumulées au sein du groupe fiscal integré en France s'elève è 974 millions d'euros (935 millions d'euros au 31 décembre 2018)

Autres informations

La Société, et ce conformément eux dispositions de l'article 39 4 du Code general des impôts, a réintégré un montent de 0,4 million d'euros dens le résultat imposable de l'exercice 2019 au titre des amortissements et loyers des véhicules de tourisme

L'applicetion de l'article 39 5 du Code genérel des impôts n'a entraîné aucune reintégretion dans les bénéfices imposables en 2019

Enfin, au 31 décembre 2019, les élements susceptibles d'être à l'origine d'un allégement net de la dette futura d'impôt sont constitués principalement de charges é peyer et de provisions qui s'élevent e 47 millions d'euros, soit une économie d'impôt potentielle de 1B millions d'euros sur la cherge future d'impôt

Note 9. Immobilisations financières

Valeur nette comptable et variation de la période

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018	Mouvements de la période			Au 31 décembre 2019
		Augmentation [a]	Diminution [b]	Reclassement, conversion	
Montants bruts					
Titres de participation	28 644	13 772	(13 815)		28 601
Prêts et creances à long terme	3 398		(87)	49	3 359
Actions propres DANONE	1 578				1 578
Autres	7		(1)		8
Autres immobilisations financieres	4 981	-	(88)	49	4 942
Total	**33 625**	**13 772**	**(13 703)**	**49**	**33 743**
Provisions [c]	(82)	(29)			(111)
Montants nets	33 543	13 743	(13 703)	49	**33 632**

(a) Impact de l'apport de la TUP de Danone Baby and Medical Holding Voir Note 2

(b) Sortie des titres de Danone Baby and Medical Holding Voir Note 2

(c) Comprennent principalement des depreciations de Titres de participation

Titres de participation

Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille au 31 décembre 2019

(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 detenus - Nette	Montant maximum autorisé des garanties, cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires du dernier exercice [b]	Benéfices (pertes) du dernier exercice [b]	Dividendes encaissées par la Société au coure de l'exercice
Filiales (50 % au moins du capital détenu par la Société)										
Participations françaises										
BLEDINA (d)	24	70	100%	1 802 357	43	43	-	888	48	-
COMPAGNIE GERVAIS DANONE	10 125	(574)	100%	401 790 775	9 755	9 755	-	-	404	-
DAN INVESTMENTS	82	(5)	100%	4 100 000	82	76	-	-	1	-
DANONE CORPORATE FINANCE SERVICES	142	135	100%	8 875 000	179	179	-	-	(6)	-
DANONE NUTRICIA AFRICA & OVERSEAS (d)	27	1	100%	268 421 480	2	2	-	158	3	-
HOLDING INTERNATIONALE DE BOISSONS	324	817	100%	161 768 722	1 116	1 118	-	-	16	-
Participations étrangères										
DANONE ASIA PTE LTD	1 454	11	88%	2 288 111 264	1 263	1 263	-	-	209	179
DANONE BABY AND MEDICAL NUTRITION BV (d)	1 305	12 401	100%	5 221 575 799	13 575	13 575	-	-	1 498	-
DANONE FINANCE NETHERLANDS	8	1	100%	800 000	94	26	-	-	-	-

DANONE SINGAPORE HOLDINGS PTE LTD	166	5	61%	173 987 816	118	118	-	-	25	14
FPS DANONE COMMUNITIES	-	11	64%	14 392	8	8	-	-	-	-
HELDINVEST B V (d)	-	-	100%	18 000	-	-	-	-	-	-
NUTRICIA RUSSIA BABY (d)	9	25	70%	4 445 0 00	153	124	-	163	3	-
Participations (10 à 50 % au moins du capital détenu par la Société)										
NV DANONE SA	186	1 224	23%	21 988	400	400	-	283	21	115
DANONE FINANCE INTERNATIONAL	965	4 971	33%	4 034 1 54	2 012	2 004	2 000	-	59	16
Total					28 801	28 689				

(a) Les montants relatifs aux societes etrangeres sont convertis au taux de clôture

(b) Les montants relatifs aux societés etrangeres sont convertis au taux moyen de l'exercice

(c) Hors resultats de l'exercice

(d) Societés issues de la transmission universelle de patrimoine de Danone Baby and Medical holding

Note 10. Prêts et créances court terme

Cette rubrique comprend des créences eccordées per le Société d'une maturité inférieure à un an pour un montant de 227 millions d'euros au 31 decembre 2019, dont des créences d'impôts pour 72 millions d'auros (73 millions d'euros au 31 décembre 2018), des creances clients pour 50 millions d'auros (68 millions d'euros au 31 décembre 2018), d'instrument dérivés pour 103 millions d'euros et d'autres créances diverses pour 105 millions d'euros

Note 11. Valeurs mobilières de placement

Valeur nette comptable et variation de la période

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018	Mouvements de la période				Au 31 décembre 2019
		Augmentation	Diminution (levée)	Réaffectation	Reclassement	
Actions DANONE en couverture des plans d'actions sous conditions de performance [a]	46		(21)			25
Placement court terme	-					-
SICAV Danone Communities [b]	13					13
Total	59	-	(21)	-	-	38

(a) Part des actions propres DANONE comptabilisee en Valeurs mobilieres de placement (voir Note 1)

(b) Danone Communities est une SICAV dont l'objectif est de financer certains projets a vocation societale à travers un support de placement dont la rentabilité est tres proche du marché monetaire

Note 12. Capitaux propres

Valeur nette comptable et variation de la période

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018 Avant répartition	Aprée répartition [b]	Réaultat	Mouvements de la période Réduction de Capital	Augmentation de capital [c]	Autres mouvements [d]	Au 31 dacembre 2019 Avant répartition
Capital social	171	171	-		-		172
En nombre d'actions [a]	*685 055 200*	*685 055 200*	-		*1 065 608*		*686 120 80* -
Primes d'émission, de fusion, d'apport	5 602	5 602	-		54	3	5 659
Réserve légale	25	25	-				25
Autres réserves	3 769	3 769	-				3 769
Raport à nouveau	3 217	2 850	-				2 650
Résultat de l'exercice	899	-	471				471
Provisions reglementées	1	1		-	-	20	21
Total	13 684	12 419	471	-	54	23	12 967

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

(b) Suite a l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblee Generale du 25 avnl 2019, le montant disponible pour l'affectation du résultat relatif à l'exercice clos le 31 decembre 2018 a eté affecté au dividende pour 1 329 millions d'euros et en report à nouveau pour le solde

(c) Émissions realisees le 16 mai, le 24 juillet et le 26 septembre 2019 pour 0,3 millions d'euros (54 millions d'euros de prime d'emission) dans le cadre d'augmentations de capital reservees aux salaries des societes françaises et de societes etrengeres françaises (programme "Une Personne, Une Voix, Une Action")

(d) Impact de la transmission universelle de patrimoine de Danone Baby and Medical holding

Note 13. Provisions pour risques et charges

Valeur nette comptable et variation de la période

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018	Mouvements de la période Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Au 31 décembre 2019
Provisions au titre de plans d'actions sous conditions de performance	39	21	(19)		41
Autres provisions	13	8	(3)	(1)	18
Total	52	29	(22)	(1)	59

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)	2018	2019
Nominal	15 671	13 973
Intérêts courus	70	62
Total	15 741	14 035

Les emprunts obligataires emis 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 enticipé dans le cas d'un changement de contrôle de la Société s'il est accompagné d'une degredation de sa notation sous *investment grade* par les agences de notation financière

Opérations de l'exercice 2019

		Exercice clos le 31 décembre 2019	
(en millions de devises)	Devise	Nominal	Échéance
Nouveaux financements			
Néant			
Remboursements			
Emprunt obligataire euro	EUR	150	2019
Emprunt obligataire euro	EUR	650	2019
Emprunt obligataire sur le marché americain	USD	1 200	2019

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 2018	Nouveaux emprunts	Remboursement	Variation des intérêts	Réévaluation	Au 31 decembre 2019
Part à taux fixe						
Emprunts obligataires	14 971		(1 749)		201	13 423
Intérêts courus obligataires	70			(9)		62
Part à taux variable						
Emprunts obligataires	700		(150)			550
Intérêts courus obligataires	-					-
Total	15 741	-	(1 899)	(8)	201	14 035

Répartition en devises avec intérêts courus à la clôture

	Au 31 décembre 2019		
(en millions d'euros sauf Nominal en devises en millions de devises)	Nominal en devises	Valeur historique	Valeur comptable é la clôture
Emprunts en euros ou en devises			
Euro	9 282	9 262	9 262
Dollar US	5 150	4 620	4 587
Yen	24 500	186	186
Emprunts en devisee non couverte en			
Néant			
Total		14 068	14 035

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

		Au 31 décembre 2019
(en millions d'euros sauf Nominal en devises en millions de devises)	**Nominal en devises**	**Valeur historique en euros**
Euro - Dollar US	2 150	1 835
Euro - Yen	24 500	186
Total		2 021

Par ailleurs, comme precise à la Note 1, la société Danone Corporate Finance Services, filiale détenue á 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

	Au 31	Mouvements de la période				Au 31
(en millions d'euros)	**décembre 2018**	**Nouveaux emprunts**	**Remboursement**	**Variation des intérêts**	**Réévaluation**	**decembre 2019**
Part á taux fixe						
Emprunt souscnt auprés de Danone Finance International	-					-
Part á taux variable						
Titres de creance à court terme [a]	717	786				1 503
Emprunt á court terme souscnt auprès de filiales						-
Autres	-					-
Total	717	786	-	-	-	1 503

(a) Mouvements nets

Échéances des Emprunts obligataires et des Autres dettes financières

	Au 31 decembre	
(en millions d'euros)	**2018**	**2019**
Échéance á moins d'un an	2 635	3 615
Échéance entre 1 et 5 ans	9 427	7 492
Echéance au-delà de 5 ans	4 396	4 431
Total	16 458	15 538

Note 15. Autres dettes

Composition des Autres dettes

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2018**	**2019**
Dettes de la Société vis-à-vis de certaines de ses filiales et participations	2 133	3 958
Dettes fournisseurs	27	32
Écart de conversion passif	-	-
Charges à payer	360	323
Total	**2 521**	**4 313**

Composition des Charges à payer

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2018**	**2019**
Prestations de services	167	158
Personnel	1	1
Charges sociales	135	154
Dettes fiscales	5	2
Dettes financières	53	9
Total	**360**	**323**

Note 16. Dette nette

Composition de la dette nette

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2018**	**2019**
Emprunts obligataires	15 741	14 035
Autres dettes financières	717	1 503
Dettes de la Société vis-à-vis de certaines de ses filiales et participations [(a)]	2 133	3 958
Total Dette	**18 591**	**19 498**
Valeurs mobilières de placement	58	38
Disponibilités		-
Total Trésorerie	**58**	**38**
Total Dette Nette	**18 532**	**19 458**

(a) Part des dettes de la Societe vis-à-vis de ses filiales et participations présentee dans le rubrique des Autres dettes

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)	2018	2019
Compléments de retraites garanties [a]		
Engagements bruts	548	639
Engagements nets des actifs de couverture	358	458

(a) Engagements evalues selon la methode actuarielle

Ces engagements nets sont présentés hors-bilan (voir Note 18) 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)	2018	2019
Engagements bruts	449	518
Engagements nets des actifs de couverture	291	372

L'augmentation des engagements nets des actifs de couverture de 81 millions d'euros provient principalement de la baisse 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)	2018	2019
Taux d'actualisation	2,2%	1,2%
Taux de rendement attendu des actifs	2,2%	1,2%
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

S'agissant de Monsieur Emmanuel FABER, par courrier en date du 25 janvier 2019, avec effet au 24 avril 2019, il a mis fin à son contrat de travail et a renoncé à son indemnité de départ ainsi qu'à sa retraite à prestations définies (compléments de retraites garantis)

Engagements postérieurs à l'emploi relatifs aux mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	2018	2019
Compléments de retraites garanties [a]		
Engagements bruts	38	28

(a) Engagements evalués selon la methode actuarielle

Indemnisation des membres du Comité Exécutif

Les conditions d'indemnisation des membres du Comité Executif dans certains cas de cessation de leurs mandats ou fonctions ont été fixées à une somme egale 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

Note 18. Engagements hors-bilan

Principaux engagements donnés directement et indirectement par la Société

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	2018	2019
Options de vente dans des participations directes et indirectes de la Société auprès de tiers actionnaires (a)	508	482
Avantages postérieurs à l'emploi (b)	356	458
Loyers	56	114
Prestations de services	86	64
Instruments dérivés (c)	3 117	2 021
Cautions (d)	2 000	2 000
Garanties	18	16
Total	6 138	5 155

(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)

(c) 2 021 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 2019.

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.

Dans le cadre des exemptions d'établissement, de certification et/ou de publication des comptes sociaux de certaines de ses filiales, la Société a consenti des lettres de confort et garanties au titre des engagements pris par ces dernières.

Note 19. Effectifs

Effectif moyen de la Société sur l'exercice

	Exercice clos le 31 décembre			
(en nombre, sauf pourcentage)		2018		2019
Cadres	730	82%	768	84%
Agents de maîtrise et techniciens	116	13%	109	12%
Employés	42	5%	42	5%
Total	888	100%	919	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 peyés é Denone, des prestetions et des financements

Les rémunérations versées aux membres du Comité Executif et du Conseil d'Administration sont mentionnées dens le Note 4 Les engagements au titre du régime de retraite et reletifs eux mandataires sociaux et aux membres du Comité Executif sont mentionnés dans la Note 17

Note 21. Récapitulatif des actions détenues en portefeuille

Titres des filiales et participations

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2018**	**2019**
Montants bruts	28 644	28 801
Provisions pour dépréciations	(82)	(111)
Valeur nette comptable	**28 562**	**28 690**

Actions propres DANONE

			Au 31 decembre	
	2018		**2019**	
(en millions d'euros, sauf nombre d'actions)	**Nombre d'actions**	**Valeur nette comptable**	**Nombre d'actions**	**Valeur nette comptable**
Actions propres classees en Immobilisations financières [a]	30 769 360	1 578	30 769 360	1 578
Actions propres classées en Valeurs mobilières de placements [a]	1 232 625	46	700 174	25
Total	**32 001 986**	**1 624**	**31 466 534**	**1 603**

(a) Voir classement a la Note 1

Note 22. Résultats et autres éléments caractéristiques de la Société relatifs aux cinq derniers exercices

	2016	2018	2017	2018	2019
Capital en fin d'exercice					
Capital social (en euros)	163 737 800	163 973 000	167 677 600	171 263 800	171 530 202
Nombre d'actions émises	654 951 200	655 892 000	670 710 400	685 055 200	686 120 806
Opérations et résultats de l'exercice					
(en millions d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	492	648	609	666	593
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	2 070	1 318	105	820	431
Impôt sur les bénéfices [a]	111	59	100	104	79
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	2 217	1 347	176	899	471
Montant des bénéfices distribués [b]	995	1 115	1 274	1 329	1 441
Résultats par action					
(en euros par action)					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	3,33	2,10	0,32	1,35	0,74
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	3,38	2,05	0,26	1,31	0,69
Dividende par action	1,60	1,70	1,90	1,94	2,10
Personnel					
Effectif moyen des salariés pendant l'exercice	798	844	869	868	919
Montant de la masse salariale (en millions d'euros)	180	180	207	193	200
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux [c] (sécurité sociale, œuvres sociales, etc) (en millions d'euros)	77	90	115	94	95

(a) Produit (charge)

(b) Montant relatif a l'exercice 2019 estimé au 31 décembre 2019 sur la base du nombre d'actions detenues à cette date par le Societe Le dividende 2018 correspond au montant reellement verse au cours de l'exercice 2019

(c) Comprend les frais de personnel hors charges sociales (voir Note 4) ainsi que les provisions relatives aux stock-options et actions sous conditions de performance (voir Note 13)

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 au titre de l'exercice 2019 (arrêtés par le Conseil d'Administration le 25 février 2020)

DANONE
Société Anonyme au capital de 171 530 201,50 euros
Siège Social : 17 Boulevard Haussmann – 75009 Paris
552 032 534 R.C.S. PARIS

EXTRAIT DU PROCÈS-VERBAL DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 26 JUIN 2020

Le vendredi 26 juin 2020 à quatorze heures trente, dans le contexte de l'épidémie du Covid-19 et conformément aux dispositions de l'ordonnance n°2020-231 du 25 mars 2020, l'Assemblée Générale Mixte de Danone s'est tenue à huis clos, sans que les actionnaires et les autres personnes ayant le droit d'y assister ne soient présents physiquement, au siège social, 17 boulevard Haussmann, 75009 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.

Madame Cécile CABANIS, Directrice Générale Finances, Technologie & Data, Cycles et Achats, et Monsieur Laurent SACCHI, Secrétaire du Conseil d'Administration, actionnaires de la Société et présents, ont été désignés scrutateurs pour cette Assemblée conformément aux dispositions du décret n°2020-418 du 10 avril 2020.

[...]

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 2019 et fixation du dividende à 2,10 euros 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 2019 s'élève à 470 226 878,60 euros ;
- constate que le report à nouveau créditeur est de 2 849 799 918,73 euros ;

soit un montant disponible pour l'affectation du résultat qui s'élève à 3 320 026 797,33 euros ;

- décide d'affecter le bénéfice distribuable ainsi obtenu comme suit :
  - au dividende pour un montant de 1 440 853 692,60 euros ;
  - au report à nouveau pour un montant de 1 879 173 104,73 euros.

L'Assemblée Générale décide en conséquence la mise en paiement d'un dividende de 2,10 euros 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 en principe soumis à un prélèvement forfaitaire unique (PFU) sur le dividende brut au taux forfaitaire de 12,8 % (article 200 A du Code général des impôts), ou, sur option expresse et irrévocable, à l'impôt sur le revenu selon le barème progressif après un abattement de 40 % (article 200 A, 2. et 158-3.2° du Code général des impôts). Cette option, qui est globale et qui porte sur l'ensemble des revenus dans le champ d'application du PFU, 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 % ainsi que, pour les contribuables dont le revenu fiscal de référence excède certains seuils, à la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus au taux, selon les cas, de 3% ou de 4% conformément à l'article 223 sexies du CGI. Les actionnaires sont invités à se rapprocher de leur conseil fiscal habituel.

Le dividende à distribuer sera détaché de l'action le 14 juillet 2020 et sera mis en paiement le 16 juillet 2020.

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)*
2016	655 892 000	1,70 [(b)]
2017	670 710 400	1,90 [(b)]
2018	685 055 200	1,94

(a) En cas d'option pour le barème progressif de l'impôt sur le revenu, dividende éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158-3.2° du Code général des impôts, applicable sous certaines conditions.

(b) L'Assemblée Générale avait 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