RCS : PARIS
Code greffe : 7501

Documents comptables

REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES

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

Nature du document : Documents comptables (B-C)

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

Ce dépôt a été enregistré le 12/05/2022 sous le numéro de dépôt 46041

Danone



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL
RAPPORT FINANCIER ANNUEL **2021**

CHIFFRES 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 ET PERSPECTIVES 11
2.1 Présentation de Danone 12
2.2 Axes stratégiques et perspectives 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 2021 20
2.6 Facteurs de risques 20
2.7 Environnement de contrôle 34
2.8 Assurance et couverture des risques 38

3
ACTIVITÉS DE DANONE EN 2021 41
3.1 Aperçu des activités en 2021 42
3.2 Examen du résultat consolidé 45
3.3 *Free cash flow* 50
3.4 Examen du bilan et de la sécurité financière 52
3.5 Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS 57
3.6 Documents accessibles au public 57

4
ÉTATS FINANCIERS 59
4.1 Comptes consolidés et Annexes aux comptes consolidés 60
4.2 Comptes individuels de la société mère Danone SA 122
4.3 Informations relatives au délai de paiement des fournisseurs et clients de la société mère Danone SA 143
4.4 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts 143

5
RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE 145
5.1 Une vision intégrée d'un modèle d'entreprise durable 147
5.2 Proposer des produits sûrs et sains 154
5.3 Préserver la planète et renouveler ses ressources 160
5.4 Construire le futur avec les salariés de Danone 179
5.5 Promouvoir une croissance durable et inclusive avec les fournisseurs : approvisionnements responsables et droits humains 190
5.6 Fonds sponsorisés par Danone pour l'innovation sociale 196
5.7 Plan de Vigilance 197
5.8 Note méthodologique 202
5.9 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 209

6
GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 217
6.1 Organes de gouvernance 218
6.2 Mandats et fonctions exercés par les Administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration 244
6.3 Rémunérations et avantages des organes de gouvernance 258
6.4 Détail des plans de rémunération long terme 286
6.5 Actions DANONE détenues par les membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif 314
6.6 Conventions réglementées 316

7
CAPITAL ET ACTIONNARIAT 319
7.1 Capital social de la Société 320
7.2 Actions DANONE détenues par la Société et ses filiales 320
7.3 Autorisations d'émission de titres donnant accès au capital 323
7.4 Instruments financiers non représentatifs du capital 325
7.5 Dividendes versés par la Société 325
7.6 Assemblée Générale, droits de vote 326
7.7 Franchissement de seuils, actions et cessions d'actions 328
7.8 Actionnariat de la Société au 31 décembre 2021 et évolution au cours des trois derniers exercices 328
7.9 Marché des titres de la Société 330
7.10 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 331
7.11 Changement de contrôle 332

ANNEXE 335
Tables de concordance 336

DANONE

SOCIÉTÉ ANONYME AU CAPITAL DE 171 920 622,25 EUROS

SIÈGE SOCIAL : 17, BOULEVARD HAUSSMANN, 75009 PARIS

RCS PARIS 552 032 534

Certifié conforme.
Antoine de Saint-Affrique
Directeur Général
A. de Saint-Affrique

2021

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

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

AMF

Le Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 16 mars 2022 auprès de l'AMF, 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 de titres financiers ou de l'admission de 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.

Le présent document est une reproduction du Document d'Enregistrement Universel intégrant le rapport financier annuel 2021 qui a été établi au format XHTML et est disponible sur le site internet de la Société.



"Avec un chiffre d'affaires en forte croissance et des volumes en hausse au quatrième trimestre, nous avons clôturé l'année avec une forte performance. La croissance de l'exercice 2021 s'est établie à +3,4 % en données comparables, renforcée par un effet mix favorable. Toutes les catégories ont contribué à cette performance solide.

Nous avons rempli notre engagement de retour à la croissance rentable au S2, avec une marge opérationnelle courante de 13,7 % en 2021, grâce à nos efforts constants en matière d'exécution, à un regain de productivité, à une approche proactive sur les prix et à la mise en place rigoureuse de Local First.

Je tiens à exprimer ma gratitude à tous les collaborateurs de Danone, qui ont su réaliser de tels résultats dans des circonstances difficiles et sans précédent. Conjugués à la force et à la pertinence de nos marques, leur engagement et leur passion sont au cœur de notre résilience.

Ces derniers mois, nous avons progressé avec détermination dans notre projet de transformation : nous avons déployé Local First avec pragmatisme et renforcé certaines compétences clés, notamment en ajoutant à l'équipe de direction de Danone des professionnels mondialement reconnus dans les domaines des Opérations, Ressources Humaines et R&I."

Antoine de SAINT-AFFRIQUE, Directeur Général de Danone

24,3 mds €	13,7 %	3,31 €	2,5 Mds €
+3,4 % (a)	-30 pb (b)	-1,1 % (b)	
CHIFFRE D'AFFAIRES	MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE	BNPA COURANT	*FREE CASH FLOW*
3,0x	1,94 €	AAA (c)	62 %
DETTE NETTE/EBITDA	DIVIDENDE PAR ACTION	CLASSÉE TRIPLE A PAR LE CDP POUR LA 3e ANNÉE CONSÉCUTIVE, UNE DES 14 ENTREPRISES AU MONDE PARMI LES PRESQUE 12 000 ENTREPRISES ÉVALUÉES	DU CHIFFRE D'AFFAIRES COUVERT PAR LA CERTIFICATION B CORP™

(a) En données comparables.
(b) En données publiées.

(c) Scores obtenus au titre des questionnaires CDP *Climate Change*, CDP *Water security* et CDP *Forests*.

	PRODUITS LAITIERS ET D'ORIGINE VÉGÉTALE	NUTRITION SPÉCIALISÉE	EAUX
Chiffre d'affaires 2021	13,1 Mds€ +3,7 (a)	7,2 Mds€ +1,0 % (a)	4,0 Mds€ +7,2 % (a)
Marge opérationnelle courante 2021	9,8 % -33 pb (b)	23,5 % -105 pb (b)	8,9 % +194 pb (b)

INFORMATIONS FINANCIÈRES CLÉS

En millions d'euros sauf mention contraire	2020	2021	Variation en données publiées	Variation en données comparables
Chiffre d'affaires	**23 620**	**24 281**	**+2,8 %**	**+3,4 %**
Résultat opérationnel courant (d)	**3 317**	**3 337**	**+0,6 %**	**+2,8 %**
Marge opérationnelle courante (d)	***14,0 %***	***13,7 %***	***-30 pb***	***-9 pb***
Produits et charges opérationnels non courants	(519)	(1 080)	(560)	
Résultat opérationnel	2 798	2 257	-19,3%	
Marge opérationnelle	*11,8 %*	*9,3 %*	*-255 pb*	
Résultat net courant – Part du Groupe (d)	**2 189**	**2 165**	**-1,1%**	
Résultat net non courant – Part du Groupe	(233)	(241)	(7)	
Résultat net – Part du Groupe	1 956	1 924	-1,6 %	
BNPA courant (d) *(en €)*	**3,34**	**3,31**	**-1,1%**	
BNPA *(en €)*	2,99	2,94	-1,7 %	
Free cash flow (d)	**2 052**	**2 489**	**+21,3 %**	
Trésorerie provenant de l'exploitation	2 967	3 474	+17,1 %	

(d) Indicateur non défini par les normes IFRS, voir définition au paragraphe 3.5 *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, en 2013, par l'Assemblée Générale Extraordinaire
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 17, rue des Deux Gares, Rueil-Malmaison (92500), 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, règlement intérieur et principes de bonnes conduites des affaires).
Autres informations	Danone a la qualité de société à mission depuis le 3 juillet 2020, date d'inscription de cette qualité au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris, et ce, à la suite de l'approbation par l'Assemblée Générale du 26 juin 2020.

COMMISSAIRES AUX COMPTES

Commissaires aux comptes titulaires

	Ernst & Young Audit Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles et du Centre	**PricewaterhouseCoopers Audit** Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles et du Centre
Adresse	Tour First, 1, place des Saisons, TSA 14444 92037 Paris-La Défense Cedex	63, rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine Cedex
Représentants	Alexandre CHRÉTIEN et Gilles COHEN	Marjory GODEC 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 d'Enregistrement Universel 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 2021* et des comptes consolidés de Danone de l'exercice 2021 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 :

Chiffre d'affaires	Chiffre d'affaires net consolidé de Danone
Comptes consolidés, Annexes aux comptes consolidés	Comptes consolidés de l'exercice 2021 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.
Entreprise à Mission	Toutes les références à "Entreprise à Mission" ou "société à mission" concernent la qualité de société à mission prévue en droit français et adoptée par la Société le 26 juin 2020.
Europe et Noram	Zone géographique regroupant l'Europe hors CEI (Communauté des États Indépendants), 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 Amérique Latine, Asie Pacifique, Afrique, Moyen-Orient et CEI
Société	Toutes les références à la "Société" concernent l'émetteur Danone.
Société à mission	Toutes les références à "société à mission" ou "Entreprise à Mission" concernent la qualité de société à mission prévue en droit français et adoptée par la Société le 26 juin 2020.

INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 19 du Règlement (UE) 2017/1129 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 :

		2019		2020
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 19 mars 2020 (numéro de dépôt D.20-0139)	54 à 117	Déposé auprès de l'AMF le 18 mars 2021 (numéro de dépôt D.21-0151)	60 à 118
Comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre et rapport des Commissaires aux comptes		118 à 136		119 à 139
Informations financières clés, rapport sur la gestion de Danone et ensemble des informations non financières relatifs à l'exercice clos le 31 décembre		3 et 36 à 49		3 et 40 à 55

1.3 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Antoine de SAINT-AFFRIQUE

Directeur Général de Danone

ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Paris, le 16 mars 2022

"J'atteste 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 que, à ma connaissance, 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 Directeur Général,

Antoine de SAINT-AFFRIQUE

2.1 PRÉSENTATION DE DANONE 12
Activités 12
Principaux marchés 12

2.2 AXES STRATÉGIQUES ET PERSPECTIVES 13
Nouveau plan stratégique "Renew Danone" 13
Perspectives 13
Communication financière à partir de 2022 14

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 18
Recherche et Innovation 18
Sites de production et équipements 19
Achats de matières premières 19
Environnement réglementaire 19

2.5 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2021 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 stratégiques 20
Principaux facteurs de risques 21
Description des principaux facteurs de risques 22

2.7 ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE 34
Gestion des risques 34
Organisation de la fonction Finances 34
Contrôle interne 34
Information financière et comptable 36

2.8 ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES 38

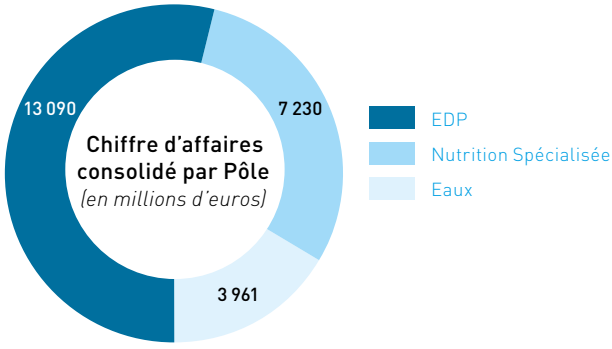
2 APERÇU DES ACTIVITÉS, FACTEURS DE RISQUES ET PERSPECTIVES

2.1 PRÉSENTATION DE DANONE

ACTIVITÉS

Par sa raison d'être d'"apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre", Danone, l'un des *leaders* mondiaux de l'alimentation, est structuré autour de trois Pôles :

- EDP (54 % du Chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2021) ;
- Nutrition Spécialisée (30 % du Chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2021) qui regroupe les activités nutrition infantile et nutrition pour adultes ;
- Eaux (16 % du Chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2021).



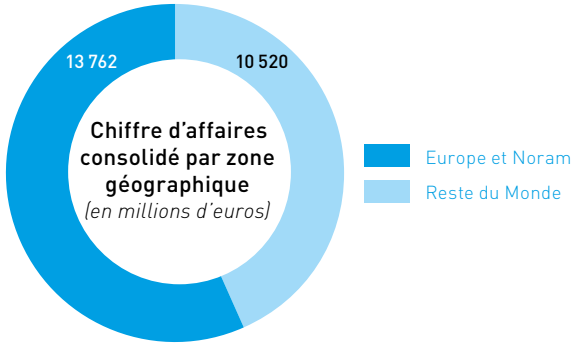
Danone bénéficie, en valeur, des positions de *leader* suivantes (sur les catégories et marchés pertinents) :

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

PRINCIPAUX MARCHÉS

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

- Europe et Noram qui représentent 57 % du Chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2021, 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 43 % du Chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2021 :
  - en Amérique Latine, le Mexique, le Brésil et l'Argentine 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 avec une forte présence des Pôles Eaux et Nutrition Spécialisée ;
  - en Afrique et au Moyen-Orient, la Turquie et le Maroc sont les marchés les plus significatifs de la zone, avec une activité essentiellement concentrée sur les Produits Laitiers et d'Origine Végétale et la Nutrition Spécialisée.



Dix principaux pays en termes de chiffre d'affaires

Exercice clos le 31 décembre

(en pourcentage)	**2020**	**2021**
États-Unis	21 %	20 %
Chine	9 %	10 %
France	9 %	8 %
Russie	6 %	6 %
Indonésie	6 %	6 %
Royaume-Uni	5 %	6 %
Mexique	4 %	4 %
Espagne	4 %	4 %
Allemagne	3 %	3 %
Canada	2 %	2 %

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 2021, 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 14 % de son chiffre d'affaires consolidé.

2.2 AXES STRATÉGIQUES ET PERSPECTIVES

NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE "RENEW DANONE"

Antoine de Saint-Affrique, le nouveau Directeur Général, accompagné d'une équipe de direction renforcée, a présenté le 8 mars 2022 son plan stratégique "Renew Danone" à l'occasion d'un séminaire investisseurs.

Le plan permettra à Danone de renouer avec un modèle de croissance rentable et durable, et sera facilité par un meilleur alignement entre la performance économique de l'Entreprise et sa Mission.

Au cours des six derniers mois, Antoine de Saint-Affrique a mené une revue complète de Danone, avec pour objectif de renouer avec la croissance et la création de valeur. Cette revue a confirmé que Danone opère dans des catégories attractives et en croissance, en ligne avec les tendances de consommation. L'Entreprise s'appuie sur un portefeuille de marques fortes, qu'elles soient locales ou globales. Elle bénéficie également de positions de leader ainsi que d'une exposition géographique équilibrée entre marchés matures et émergents. La revue a également confirmé la valeur du double projet économique et social de Danone, ainsi que celle de son rôle pionnier d'apporter la santé par l'alimentation.

Néanmoins, la revue menée par Antoine de Saint-Affrique a mis en lumière la sous-performance, ces dernières années, de Danone par rapport à ses catégories. Cette sous-performance peut être attribuée à une attention insuffisante apportée au cœur de gamme, à une innovation tardive et sous-dimensionnée, à une exécution irrégulière ainsi qu'à des investissements insuffisants.

Dans ce contexte, et sous la supervision du Conseil d'Administration, Antoine de Saint-Affrique et le Comité Exécutif ont élaboré un plan visant à restaurer la performance, la compétitivité et la création de valeur sur le long-terme.

"Renew Danone" s'appuie sur quatre piliers stratégiques :

- la restauration de la compétitivité de Danone dans ses catégories et géographies clés ;
- le développement sélectif de la présence de Danone dans certains segments, canaux de distribution et géographies dont elle est absente ;
- l'identification et la préparation des axes de croissance du futur ;
- la gestion active du portefeuille.

Ce plan permettra à Danone de renouer avec un modèle de croissance profitable. Il s'appuiera sur une amélioration de la qualité d'exécution sur l'ensemble de la chaîne de valeur ainsi que sur un modèle d'innovations renforcé et priorisant l'impact à grande échelle. Le plan prévoit également des réinvestissements dans les produits, dans les marques et dans la distribution.

L'exécution du plan sera facilitée par un meilleur alignement entre la performance économique et la Mission de l'Entreprise, plaçant le consommateur et le client au cœur de tout ce que Danone entreprend. La passion pour l'exécution ainsi que l'allocation disciplinée du capital seront remises au cœur de l'agenda de l'Entreprise. Désormais, Danone saisira les opportunités et affrontera les challenges plus rapidement.

PERSPECTIVES

Changement significatif de la situation financière

La Société et ses filiales dans leur ensemble n'ont pas connu de changement significatif de leur situation financière depuis la fin de l'exercice 2021.

Nouveaux objectifs pour la période 2022-2024

Toutes les références aux variations en données comparables de données telles que le chiffre d'affaires, au résultat opérationnel courant, à la marge opérationnelle courante, au retour sur capitaux investis (ROIC) et au ratio dette nette/EBITDA correspondent à des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS. Leur définition figure au paragraphe 3.5 Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS.

Sur la base des éléments présentés ci-avant, Danone a annoncé de nouveaux objectifs pour la période 2022-2024 :

- 2022 sera une année fondatrice pour Danone, avec une croissance du chiffre d'affaires en données comparables comprise entre +3 et +5 % portée par l'effet prix, et une marge opérationnelle courante supérieure à 12 %, tenant compte du réinvestissement de la totalité des économies générées par le plan Local First, d'une productivité supérieure à celle de l'année dernière et d'une inflation du coût des intrants comprise entre 10 et 15 % (selon les hypothèses macroéconomiques actuelles) ;
- ambition de retour à la croissance rentable en 2023-2024 : croissance du chiffre d'affaires en données comparables comprise entre +3 et +5 %, croissance du résultat opérationnel courant supérieure à celle du chiffre d'affaires en données comparables ;
- création de valeur durable et rendement pour les actionnaires : amélioration séquentielle du ROIC sur la période, portée par l'allocation disciplinée du capital, par une rotation du portefeuille équivalente à environ 10 % du chiffre d'affaires, par une enveloppe annuelle d'investissements ne dépassant pas 4,5 % du chiffre d'affaires, ainsi que par une amélioration du besoin en fonds de roulement ;
- une politique financière disciplinée articulée autour d'une structure de bilan saine, un objectif de ratio dette nette / EBITDA inférieur à 3x, et un dividende annuel stable ou en croissance.

Présence de Danone en Russie et en Ukraine

La Russie est le quatrième plus grand marché de Danone en termes de contribution au chiffre d'affaires en 2021 (environ 6 %), près de 90 % des ventes provenant du Pôle EDP. Danone y emploie près de 7 200 personnes et exploite 13 sites de production, 12 pour EDP et 1 pour la Nutrition Spécialisée. La valeur cumulée des actifs incorporels et corporels portés par les filiales de Danone en Russie représente moins de 3 % du total des actifs incorporels et corporels consolidés au 31 décembre 2021.

Concernant l'Ukraine, la contribution de ce pays au chiffre d'affaires en 2021 n'est pas significative (inférieure à 1 %). Danone y emploie près de 1 100 personnes et opère 2 sites de production EDP. La valeur cumulée des actifs incorporels et corporels portés par les filiales de Danone en Ukraine est également non significative.

COMMUNICATION FINANCIÈRE À PARTIR DE 2022

À partir de 2022, Danone va communiquer ses indicateurs clés (chiffre d'affaires, croissance du chiffre d'affaires en données comparables, résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante) selon ses nouveaux secteurs opérationnels, afin de refléter la mise en place progressive de Local First, sa nouvelle organisation par zones géographiques, annoncée en novembre 2020.

Ainsi, la nouvelle équipe dirigeante en place depuis le 6 janvier 2022 va suivre et évaluer la performance opérationnelle de Danone par zones géographiques, avec des nouveaux secteurs opérationnels correspondant aux 4 zones suivantes :

- Europe ;
- Amérique du Nord, incluant les États-Unis et le Canada ;
- Chine, Asie du Nord et Océanie incluant la Chine, le Japon, l'Australie et la Nouvelle-Zélande ;
- Reste du Monde, incluant l'Asie du Sud-Est, l'Amérique Latine, CEI, l'Afrique, la Turquie et le Moyen-Orient.

L'Entreprise maintiendra un *reporting* global par catégories pour le chiffre d'affaires, le résultat et la marge opérationnels courants, pour EDP, Nutrition Spécialisée et Eaux. Elle adaptera également le *reporting* de la croissance organique du chiffre d'affaires : le composant Mix sera désormais regroupé avec l'effet Volumes, au lieu de l'effet Prix.

2.3 DESCRIPTION ET STRATÉGIE DES PÔLES

En 2021, Danone a continué de mettre en œuvre sa stratégie de façon spécifique pour chacun des 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 plus de 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.

Plus que jamais, les attentes des consommateurs sont tournées vers des produits naturels et respectueux de l'environnement, qui présentent de vraies qualités gustatives, sont bons pour leur santé et leur système immunitaires et peuvent être consommés à différents moments 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 l'immunité, 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 multi-locales telles que *Activia*, *Danone*, *Actimel* ou *Alpro* et marques locales fortes. Ce portefeuille est composé de :

- **les produits laitiers essentiels**, qui incluent trois segments principaux :
  - **les yaourts (classiques et à boire)** comprenant notamment (i) des marques de yaourts reconnues avec un héritage et un ancrage local importants 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 intestinale ; (iii) des marques gourmandes telles que *Danette* et *Oikos* 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 ; et (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* ;
  - **les Coffee Creamers**, proposant des crèmes pour le café (produits frais ou stérilisés à Ultra Haute Température – UHT), commercialisées sous les marques *International Delight* et *Dunkin Donuts* (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 ;
  - **le lait** (frais ou stérilisé à Ultra Haute Température – UHT), commercialisé principalement en Russie, au Brésil, au Maroc, et aux États-Unis où la marque *Horizon Organic* occupe la position de *leader* du marché du lait bio ;
- **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. 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 glacés, boissons à base de café ou fromages. Ces produits sont surtout commercialisés en Amérique du Nord sous les marques *leaders Silk* et *So Delicious* notamment, et en Europe sous la marque *Alpro*, ainsi qu'à travers des marques de produits laitiers emblématiques proposant de nouvelles alternatives végétales, telles que *Activia*, *Actimel* ou *Danette*.

Le cœur de la stratégie du Pôle EDP consiste à encourager les consommateurs de tous âges à choisir des produits alimentaires naturellement plus sains, de façon durable, bénéfiques à leur santé et à leur système immunitaire. Cette stratégie repose sur l'ancrage local du Pôle EDP et son portefeuille unique de marques multi-locales et locales. Elle s'appuie sur six leviers de croissance :

- **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**, notamment grâce à des offres plus saines et des formats plus pratiques ;
- **innover pour créer un impact**, saisir de nouvelles opportunités de croissance, en s'appuyant sur l'expertise, les marques et les circuits d'approvisionnement uniques de Danone ;
- **garantir la disponibilité des produits** pour tous les canaux de distribution et moments de consommation pertinents afin de mieux répondre aux attentes des consommateurs en proposant les produits et les formats les mieux adaptés ;
- **attirer les nouvelles générations**, en modernisant ses marques et en lançant de nouvelles marques qui leur ressemblent.

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, qui lui permettent de développer des produits et services ayant un impact positif sur la santé des consommateurs. 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 deux 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) ;

- le portefeuille de **la nutrition pédiatrique** offre des produits nutritionnels 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*) ;
- **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 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.

La majorité des 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 en produits plus naturels, d'origine végétale et bio, tout en intégrant les dernières recherches et innovations scientifiques dans le domaine de la nutrition spécialisée ;
- **répondre à l'évolution des besoins en soins de santé liés aux tendances démographiques, à la prévalence des maladies chroniques et à la pandémie de Covid-19 :** 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 et le développement des maladies chroniques nécessitant des solutions préventives et de traitement, ainsi que la demande croissante en solutions nutritionnelles personnalisées qui contribuent à renforcer les défenses immunitaires pour une meilleure 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 ;
- **cibler l'innovation en fonction de l'évolution des comportements des consommateurs :** par exemple, en réponse à la très forte croissance du e-commerce induite par la pandémie de Covid-19, le Pôle Nutrition Spécialisée optimise sa stratégie de distribution, en renforçant son expertise en digital et en nouant des partenariats forts pour développer davantage sa présence en e-commerce ou encore la livraison de soins à domicile ;
- **améliorer la santé des consommateurs tout au long de la vie :** le Pôle Nutrition Spécialisée poursuit en outre son développement dans des domaines connexes de son cœur de métier, en s'appuyant sur sa capacité à améliorer la santé des consommateurs, tout au long de la vie, grâce à des solutions nutritionnelles reposant sur la science.

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 les boissons à base d'eau minérale – également appelées aquadrinks – enrichies ou infusées avec des extraits naturels de fruits, du jus de fruits et des vitamines. Les produits sont commercialisés à travers des marques internationales telles que *evian* et *Volvic*, ainsi que de nombreuses marques locales très fortes comme *Aqua* en Indonésie, *Mizone* en Chine, *Bonafont* au Mexique, *Salus* en Uruguay, *Hayat* et *Sirma* en Turquie, *Font Vella* et *Lanjarón* en Espagne, ou encore *Zywiec Zdroj* en Pologne.

La mission du Pôle Eaux est d'offrir des choix d'hydratation plus sains et de développer l'accès à l'eau potable dans le monde entier, tout en préservant les ressources naturelles et en améliorant les conditions de vie des populations, aujourd'hui et pour les générations futures. Elle repose sur les principes suivants, portés par le mouvement *WeActForWater* lancé en mars 2020 :

- **encourager des habitudes d'hydratation plus saines :** inciter les consommateurs à mieux s'hydrater 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 (i) de partenariats avec des autorités de santé publique et des scientifiques et (ii) d'interactions directes avec les personnes qui achètent les produits, 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 : en 2021, près de 500 scientifiques et représentants des autorités de santé publique du monde entier se sont réunis dans ce cadre pour partager et promouvoir les avancées scientifiques, les impacts sur la santé et les défis liés à l'hydratation ;
- **distribuer les produits de manière plus 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 s'est fixé des engagements ambitieux. Il s'agit (i) de réduire de moitié l'usage de PET vierge et d'atteindre 100 % de PET recyclés en Europe d'ici à 2025, (ii) de réduire l'empreinte carbone de son activité et (iii) d'obtenir la certification B Corp™ pour l'ensemble du collectif des marques du Pôle Eaux (actuellement, 79 % de son chiffre d'affaires est couvert par la certification B Corp™). En 2020, le Pôle a annoncé que *evian* et *Volvic* étaient les premières marques à obtenir la certification "neutre en carbone" à l'échelle mondiale. L'Allemagne et la Suisse ont été

les premiers pays à proposer une gamme complète de bouteilles en PET 100 % recyclé, et en 2021, tous les pays proposent des gammes de produits faits de matériaux 100 % recyclés. Le Pôle travaille sur des formats plus grands et étudie les alternatives au plastique.

- **investir dans la protection et la restauration des sources d'eau et réduire la consommation d'eau**, 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 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 74 sources autour desquelles Danone opère, soit l'équivalent de cinq 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
- les flux à destination des canaux spécialisés de distribution (hôpitaux, cliniques et pharmacies)

Danone mène une politique constante de rationalisation de ses flux logistiques pour accroître sa 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 la 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 se fondent sur des plans d'affaires développés en commun, couvrant tous les aspects de cette collaboration et mettant en avant les principaux leviers de croissance comme la collaboration logistique, le développement de canaux spécifiques de vente et de catégories, les projets de développement durable tels que la lutte contre le gaspillage alimentaire, les programmes de recyclage, les programmes destinés à l'amélioration de la santé, ou encore la gestion de la sécurité alimentaire. Les aspects relatifs à la politique tarifaire ou promotionnelle restent du ressort de chaque filiale et sont exclus de ces contrats.

Danone a notamment pris différentes initiatives de collaboration avec les grands distributeurs pour 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, Danone 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 les siens.

Par ailleurs, Danone s'associe avec ses clients afin de développer des opérations commerciales spécifiques, comme des promotions communes, dans le but de répondre aux attentes des consommateurs pour chaque canal de distribution.

Commerce traditionnel indépendant

Une part significative des ventes mondiales de Danone et plus particulièrement dans les pays émergents, est réalisée dans le commerce traditionnel, grâce à des réseaux de points de vente indépendants et de petite taille. Une force de distribution en propre et/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 ses investissements pour renforcer ses capacités de distribution, satisfaire la demande croissante des consommateurs et développer ce *business model* relativement récent et spécifique. On distingue trois principales formes de canaux en matière d'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 mise sur les modèles de distribution en croissance, tels que la vente à emporter et les magasins de proximité, avec pour objectif de proposer une offre adaptée (dont les portions individuelles) à la demande croissante des consommateurs pour l'immédiateté.

Canaux spécialisés de distribution (hôpitaux, cliniques et 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 (par exemple : 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, Nestlé, Unilever), des sociétés plus locales spécialisées dans certaines gammes de produits ou certains marchés (Blue Diamond, Califia Farms, Triballat, Wessanen, Oatly, Valsoia, Chobani, Ne Moloko) 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, Chobani) 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 pour adultes	Grands groupes de la nutrition (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 (par exemple : Mayora en Indonésie, Kang Shi Fu et Nongfu en Chine, Cristaline en France, Epura au Mexique).

RECHERCHE ET INNOVATION

La Recherche et 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. Au sein du cadre d'action One Planet, One Health, elle participe à la mission de préparer le futur de l'entreprise autour des enjeux scientifiques et technologiques majeurs que sont le microbiote, les biotiques, les matrices d'origine végétale, les nouvelles sources de protéines, la naturalité et l'organique, les emballages, l'après plastique, la perception sucrée et le goût, le développement des allergies, la nutrition, 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 sur deux centres internationaux de recherche (à Paris-Saclay en France, à Utrecht aux Pays-Bas), sept centres spécialisés (Packaging en France, Precision Nutrition D-Lab à Singapour, Fresh Dairy Technology en Espagne et en Russie, Plant based en Belgique et aux États-Unis, Specialised Nutrition à Shanghai) 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.

En 2021, Danone Nutricia Research a été certifiée B Corp™, ce qui constitue une étape importante dans l'ambition de Danone d'obtenir cette certification au niveau mondial à l'horizon 2025.

Par ailleurs, les équipes Recherche et Innovation poursuivent leurs travaux autour de la centricité consommateurs pour proposer des solutions toujours plus innovantes en termes d'expérience consommateurs, de qualités nutritionnelles et de respect pour l'environnement, en répondant au mieux à leurs attentes et à celles du marché.

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 2021, Danone possédait 181 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.

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. 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.

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

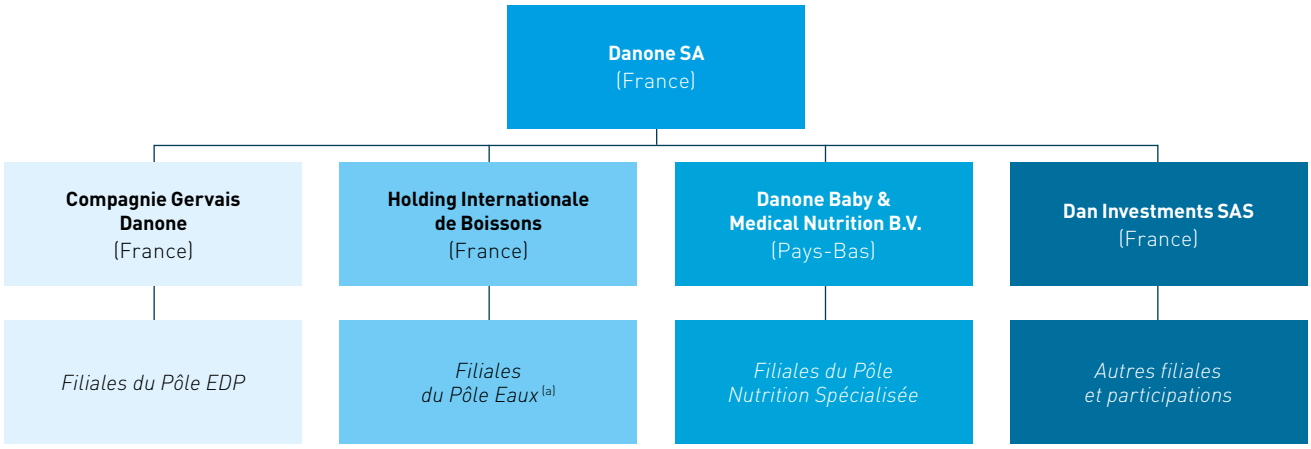
Danone exerce ses activités dans un environnement réglementaire complexe, en constante évolution et toujours plus contraignant.

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 2021

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 1 008 personnes en 2021.

FILIALES

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

PRINCIPALES PARTICIPATIONS COTÉES

Au 31 décembre 2021

	Pôle	Place de cotation
Centrale Danone (a)	EDP International	Casablanca (Maroc)
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 STRATÉGIQUES

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.

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 des Pôles (voir paragraphe 2.7 *Environnement de contrôle*).

À cette fin, les risques ont été cartographiés et hiérarchisés sur la base de leur probabilité d'occurrence et de leur impact estimé sur l'Entreprise, comme décrit ci-après.

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, 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.

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**	Dépendance aux marchés principaux
	élevé	Emballages
	élevé	Évolution rapide des préférences des consommateurs
	modéré	Transformation des canaux de distribution
	faible	Croissance externe et intégration
Risques liés à l'environnement externe	**élevé**	Caractère imprévisible de la durée et des effets de la pandémie de Covid-19
	élevé	Matières premières : volatilité des prix et disponibilité
	modéré	Enjeux juridiques et réglementaires
	modéré	Impact du changement climatique sur la chaîne de valeur
	modéré	Volatilité des devises
Risques opérationnels	**modéré**	Cybersécurité
	modéré	Sécurité alimentaire et qualité des produits
	modéré	Pénurie de talents
	modéré	Transformation de l'activité

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

DESCRIPTION DES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES

Risques stratégiques

DESCRIPTION	MESURES DE GESTION DES RISQUES
élevé **Dépendance aux marchés principaux** En 2021, les cinq principaux marchés de Danone (États-Unis, Chine, France, Russie et Indonésie) représentaient 50 % du chiffre d'affaires consolidé de l'Entreprise. 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, d'un durcissement de la réglementation ou pour toute autre raison, serait susceptible d'avoir un impact négatif sur les activités et les résultats de Danone dans son ensemble et ainsi, risquerait de compromettre la réalisation de sa stratégie et de ses objectifs financiers. C'est particulièrement le cas de la Chine, le deuxième plus grand marché de Danone en termes de contribution au chiffre d'affaires de l'Entreprise (environ 10 %) et le plus important en matière de contribution à ses résultats. L'activité de Danone en Chine s'articule autour de deux segments : les Eaux et la Nutrition Spécialisée. Au sein de ce dernier, les laits infantiles vendus aux consommateurs chinois sont essentiellement fabriqués dans des usines situées en dehors de Chine et vendus en partie à travers des circuits transfrontaliers (tels que les *daigous* et les achats effectués par des particuliers lors de leurs voyages en Europe ou en Océanie). L'évolution des politiques publiques entraînant la fermeture des frontières avec la Chine continentale, les restrictions concernant les voyages internationaux et le durcissement de la réglementation du commerce transfrontalier pourraient limiter la capacité de Danone à poursuivre ou à développer ses activités commerciales et/ou l'exposer à des contraintes, des coûts ou des investissements supplémentaires. Cette situation pourrait avoir des effets négatifs importants sur ses ventes, sa marge et sa situation financière en Chine et dans le reste du monde Concernant la Russie, ce pays est le quatrième plus grand marché de Danone en termes de contribution au chiffre d'affaires (environ 6 %) mais il représente bien moins en matière de contribution à ses résultats. L'activité de Danone en Russie est principalement concentrée autour des produits laitiers et du lait. Une vaste majorité des produits vendus par Danone en Russie sont produits et approvisionnés localement. La situation géopolitique actuelle impliquant la Russie pourrait conduire à un ralentissement de l'économie, à des réglementations plus strictes et/ou avoir d'autres conséquences négatives en Russie, qui pourraient limiter la capacité de Danone à poursuivre ou développer ses activités et/ou exposer Danone à des contraintes, des coûts ou des investissements supplémentaires. Cette situation pourrait avoir des effets négatifs sur ses ventes, sa marge et sa situation financière en Russie et dans le reste du monde. Pour plus d'informations sur l'exposition de Danone en Russie, voir paragraphe 2.2 *Axes stratégiques et perspectives*.	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, notamment sur ses principaux marchés et (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. Danone investit pour construire une plateforme de croissance durable pour le Pôle Nutrition Spécialisée en Chine et réduire son exposition aux risques transfrontaliers en renforçant l'ancrage local de cette activité dans le pays, ce qui se traduit notamment par des investissements accélérés au niveau local dans les fonctions de direction, commerciale et marketing ainsi que dans les procédés de distribution et de fabrication. Cette démarche s'est traduite (i) en 2020, par un investissement de 100 millions d'euros destiné à l'ouverture d'un centre de R&D à Shanghai, à l'acquisition d'une usine locale de fabrication de laits infantiles et à la diversification de l'offre médicale locale ; (ii) ces dernières années, par l'augmentation de la part de Danone dans les marques nationales, renforçant ainsi la résilience de son modèle. En 2021, les canaux domestiques (notamment les boutiques destinées aux mères et aux nourrissons, les plateformes domestiques de e-commerce et les canaux de commerce moderne) représentaient plus de 50 % du chiffre d'affaires de la catégorie Lait Infantile.

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 1,5 million de tonnes en 2021, 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 à usage unique, (ii) trouver des matériaux de substitution adéquats à un prix raisonnable d'un point de vue commercial, 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 réglementations sur l'utilisation des emballages plastiques devaient conduire à une augmentation des coûts de ce matériau, 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 campagne 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.	La priorité stratégique de Danone est de rendre ses emballages 100 % circulaires et d'accélérer la transition vers l'économie circulaire des emballages. Cela implique (i) de supprimer les emballages dont Danone n'a pas l'utilité, (ii) d'innover pour que les emballages nécessaires soient réutilisables, recyclables ou compostables, et (iii) de s'assurer que les matériaux qu'elle produit ou utilise restent dans cette économie circulaire et ne deviennent jamais des déchets ou de la pollution. D'ici à 2025, Danone a pour objectif de concevoir tous ses emballages pour qu'ils soient 100 % recyclables, réutilisables ou compostables (contre 84 % en 2021) et de porter la part des matériaux recyclés à plus de 50 % pour tous les emballages (contre 34 % en 2021) et plus particulièrement pour les plastiques (environ 10 % en 2021). Danone augmente constamment le recours à des matériaux recyclés pour ses emballages plastiques et a atteint en 2020 l'objectif de 25 % de PET recyclé utilisé par le Pôle Eaux lorsque les normes et réglementations locales le permettent. 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 *Circularité des emballages*.

DESCRIPTION	MESURES DE GESTION DES RISQUES

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, incluant la présence ou l'absence de certains ingrédients (par ex. : sucre, protéine, additifs) ;
- la circularité des emballages (voir risque emballages ci-avant) ;
- 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).

La crise sanitaire du Covid-19 a globalement accéléré plusieurs de ces tendances de consommation, renforçant l'importance de la santé (bénéfices pour la santé, par exemple l'immunité, ainsi que la naturalité par rapport à des produits ultra-transformés), du local, de la transparence et des acteurs de la chaîne alimentaire.

Les autorités et les distributeurs sont par ailleurs de plus en plus attentifs aux préoccupations des consommateurs en matière sociale, environnementale et de santé, principalement au regard (i) des bénéfices pour la santé, (ii) de la provenance locale, (iii) de l'étiquetage sur la qualité nutritionnelle et/ou l'empreinte environnementale des produits et leurs emballages, ainsi que (iv) du gaspillage alimentaire.

Si Danone ne parvient pas (i) à anticiper assez rapidement 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 pourrait subir des pertes et ses activités, ses résultats et sa notoriété pourraient en être négativement affectés.

Le cadre d'action One Planet. One Health et la stratégie à long terme de l'Entreprise ont été définis pour mieux répondre aux défis de la révolution en cours de l'alimentation et pour mieux saisir les opportunités qui en découlent. 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 selon les contextes. 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 2021, les produits d'origine végétale représentaient plus de 2,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires (excluant Vega), soit environ 9,5 % du chiffre d'affaires total de l'Entreprise.

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).

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

Pour plus d'informations sur le contenu et l'empreinte environnementale des produits, les ressources en eau, les emballages plastique et l'approvisionnement durable, voir paragraphes 5.3 *Préserver la planète et renouveler ses ressources* et 5.5 *Promouvoir une croissance durable et inclusive avec les fournisseurs grâce à l'approvisionnement responsable et aux droits humains*.

DESCRIPTION	MESURES DE GESTION DES RISQUES

modéré Transformation des canaux de distribution

Plusieurs facteurs structurels émanant des attentes consommateurs contribuent à l'évolution rapide de la distribution et connaissent une accélération dans le contexte de la pandémie :

- la demande d'instantanéité, notamment l'e-commerce, les formats de proximité, les services de livraison rapide ;
- la recherche d'une alimentation plus saine et de produits plus durables ;
- la recherche de produits à bénéfice santé à travers des marques de confiance.

Par conséquent, les canaux de distribution ne cessent de subir d'importants changements, avec notamment l'accélération des formats alternatifs par rapport aux plus grands formats du commerce moderne (à savoir les hypermarchés). Les canaux qui ont connu la croissance la plus rapide en 2021 sont les suivants : l'e-commerce, les formats de proximité (commerces modernes de proximité et indépendants), les magasins discount, ainsi que les circuits hors domicile en raison des réouvertures dues à l'évolution de la pandémie.

La durée de la pandémie de Covid-19 et son impact sur la mobilité des acheteurs continuent de présenter un risque pour les circuits hors domicile. Malgré l'amélioration observée en 2021, les niveaux de 2019 n'ont pas encore été pleinement atteints.

Dans le contexte de la pandémie, les clients de Danone (les distributeurs) ont également remis en question leur modèle de fonctionnement, ce qui a engendré des répercussions sur leurs partenaires : révision du portefeuille de SKU [a], notamment les marques de distributeur, les enjeux liés aux niveaux de service client dans un contexte de bouleversement des chaînes d'approvisionnement, la pression sur les prix et les promotions compte tenu de la sensibilité des consommateurs en matière de pouvoir d'achat, l'inflation des coûts des matériaux et de la logistique et, enfin, la refonte de leurs stratégies omnicanales pour offrir une expérience transparente aux consommateurs.

Dans ce contexte, Danone se doit d'adapter sa stratégie commerciale, digitale et de chaîne d'approvisionnement et d'en assurer la meilleure exécution. Dans le cas contraire, Danone pourrait se heurter à une perte de compétitivité et de parts de marché, entraînant un ralentissement de sa croissance, et/ou une pression sur sa marge d'exploitation, ayant pour conséquence un impact négatif sur la situation financière de l'Entreprise.

(a) SKU : *Stock Keeping Unit* (unité de gestion de stock).

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

- des programmes d'excellence opérationnelle en magasin et en ligne, qui intègrent les spécificités de chaque canal et catégorie et sont axés sur des leviers à très fort impact ;
- l'optimisation de la stratégie du portefeuille de produits, avec des assortiments adaptés à chaque canal afin de répondre aux attentes des acheteurs. L'objectif est d'optimiser le cœur du portefeuille de Danone, tout en misant sur des innovations moins nombreuses mais plus conséquentes ;
- l'intégration de l'initiative One Planet One Health dans les objectifs des marques, ainsi qu'un guide destiné aux stratégies en matière de portefeuille et d'activation et une approche originale du partenariat avec les distributeurs ;
- le développement des capacités dans tous les canaux en privilégiant ceux en pleine croissance (e-commerce, magasins discount…) ;
- la prise d'initiatives en matière de chaîne d'approvisionnement en étroite collaboration avec de grands distributeurs afin d'optimiser le flux de marchandises et les niveaux d'inventaire de ses clients grâce à l'approche ECR (Efficient Consumer Response). À titre d'exemple, Danone a mis en place des systèmes de gestion des stocks partagés avec ses principaux distributeurs, qui sont utilisés pour coordonner les niveaux de stocks des magasins, des distributeurs et des entrepôts de Danone.

DESCRIPTION	MESURES DE GESTION DES RISQUES
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 39 % du total des actifs de Danone au 31 décembre 2021. 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 liés à l'environnement externe

DESCRIPTION	MESURES DE GESTION DES RISQUES

élevé Caractère imprévisible de la durée et des effets de la pandémie de Covid-19

La pandémie de Covid-19, qui a débuté en 2020, a eu un fort impact sur l'activité de Danone, notamment lors des premiers confinements du début d'année 2020. L'évolution de la pandémie reste incertaine en raison de la progression des variants et des campagnes de vaccination hétérogènes en fonction des pays.

En 2021, Danone a tiré parti de la réouverture des circuits hors domicile. À l'avenir, la pandémie pourrait continuer d'impacter Danone, notamment du point de vue de la mobilité des consommateurs et des circuits hors domicile. Les restrictions peuvent évoluer du jour au lendemain, sans préavis.

En outre, l'impact de la pandémie sur les taux de natalité s'est répercuté sur la catégorie Lait infantile.

Dans ce contexte incertain, clients et consommateurs sont en permanence amenés à adapter leurs comportements. La poursuite de la propagation du virus et une augmentation significative des taux de contamination et de leurs conséquences économiques pourraient se traduire par :

- des retards dans la poursuite de l'ouverture des circuits de restauration sur les activités exposées des Pôles Eaux et EDP ;
- un retour moins rapide aux niveaux de mobilité pré-Covid, se traduisant par une baisse du chiffre d'affaires lié aux ventes effectuées via les segments des achats d'impulsion ;
- le maintien des fermetures de frontières et des restrictions de déplacement, pesant sur les ventes du Pôle Eaux sur les grands sites touristiques et de lait infantile en Chine ;
- un changement structurel dans les habitudes alimentaires et les modes de vie des consommateurs, qui obligerait l'Entreprise à adapter son portefeuille ;
- une diminution des revenus et du pouvoir d'achat des consommateurs, entraînant une baisse des comportements d'achat ;

et, en conséquence, une baisse des ventes et de la rentabilité de Danone.

La pandémie de Covid-19 a une incidence sur de nombreux risques de Danone, à savoir :

- dépendance aux marchés principaux (notamment la Chine) ;
- évolution rapide des préférences des consommateurs ;
- transformation des canaux de distribution ;
- volatilité des prix et disponibilité des matières premières ;
- cybersécurité.

Pour s'adapter à cette situation exceptionnelle, Danone a mis en œuvre plusieurs actions :

- suivi renforcé et régulier de la situation pays par pays afin d'anticiper d'éventuelles restrictions ;
- renforcement de l'autonomie des équipes locales dans la prise de décisions agiles pour assurer la continuité de l'activité et la disponibilité des produits : adaptation du portefeuille (recentrage de la gamme) et gestion de la chaîne d'approvisionnement (duplication des fournisseurs, transport alternatif) afin notamment de recentrer les capacités de production disponibles sur les formats et les canaux les plus pertinents ;
- gestion proactive du capital humain et des méthodes de travail pour assurer la santé et la sécurité des salariés, mais aussi pour s'adapter aux fortes variations de la demande ;
- suivi du moral et du niveau d'énergie des salariés via le renforcement des programmes en matière de santé et des enquêtes régulières permettant une prise de décisions agile, en ce qui concerne par exemple les conditions de télétravail.

DESCRIPTION	MESURES DE GESTION DES RISQUES

élevé Matières premières : volatilité des prix et disponibilité

Au total, le coût des matières (matières premières, emballages, produits finis) représente environ 80 % du coût des produits vendus de Danone, soit environ 10 milliards d'euros sur un an. Le lait et les emballages en sont les principaux contributeurs, environ un tiers et un quart respectivement, les plastiques représentant un peu moins de 50 % du coût des emballages.

Les matières premières de Danone peuvent être globalement divisées en deux catégories : les produits laitiers (60 %) et les autres aliments et ingrédients nécessaires à la fabrication de produits alimentaires, dont le soja et les noix, les fruits et les légumes, le sucre et les édulcorants, les huiles et graisses, 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 réglementation ;
- les événements géopolitiques ;
- l'évolution des préférences des consommateurs : par exemple, l'augmentation de la demande en 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 ;
- perturbation de l'écosystème des fournisseurs, notamment en matière d'emballages et de logistique ;

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, incluant 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, l'Entreprise gère cette inflation des coûts au travers d'actions telles que :

- le renforcement de la visibilité en temps réel et des plans de continuité de l'activité ;
- la simplification et la révision des spécifications des matières premières (ingrédients, emballages) au travers d'approches dédiées (*design-to-cost* et *design-to-value*) ;
- l'adaptation des processus de négociation commerciale (par exemple, les appels d'offres en ligne) ;
- des stratégies de couverture et autres mesures destinées à la gestion de la volatilité des coûts décrites au paragraphe 2.4 *Autres éléments de l'activité et de l'organisation de Danone*.

DESCRIPTION	MESURES DE GESTION DES RISQUES

modéré Enjeux juridiques et réglementaires

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.

Pour plus d'informations sur l'environnement réglementaire de l'Entreprise, voir paragraphe 2.4 *Autres éléments de l'activité et de l'organisation de Danone*.

Par exemple :

- dans de nombreux pays, Danone est soumise aux lois locales sur la protection des consommateurs restreignant les pratiques de marketing pour les produits destinés aux enfants et nourrissons ;
- en Chine, la réglementation requiert l'enregistrement des laits infantiles auprès d'une autorité publique (SAMR) avant leur commercialisation. Depuis 2018, l'audit de l'usine à l'étranger est requis avant l'enregistrement des laits infantiles, ce qui prolonge la durée du processus d'enregistrement des nouveaux produits et innovations. En février 2021, la Chine a annoncé de nouvelles normes nationales de sécurité alimentaire applicables aux laits infantiles (National Food Safety Standards of Infant formula, étape 1, 2 et 3), qui requièrent que tous les laits infantiles vendus en Chine passent par un processus de réenregistrement et obtiennent de nouveaux certificats d'enregistrement avant février 2023 ;
- 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 réglementations environnementales strictes concernant l'utilisation de l'énergie et de l'eau et la gestion des déchets.

Des changements dans les lois et réglementations, 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), (ii) l'exposer à des contraintes ou des coûts supplémentaires ou l'obliger à procéder à de nouveaux investissements, et/ou (iii) donner lieu à des contentieux. Cette situation pourrait avoir des effets négatifs sur ses ventes, sa marge et sa situation financière.

Danone est impliquée et est susceptible d'être impliquée dans des contentieux dans le cadre de ses activités courantes, y compris notamment (sans que cette liste ne soit limitative) en ce qui concerne les pratiques de publicité et de marketing, les produits et les étiquettes, le droit de la concurrence et la fiscalité, ce qui pourrait avec un impact négatif sur sa situation financière, sa rentabilité et sa réputation. L'exposition de Danone à ces principaux litiges, actuels ou potentiels, est présentée dans la Note 15.4 des Annexes aux comptes consolidés.

Danone a mis en place une organisation 'Secrétariat Général' comprenant les fonctions juridiques, affaires réglementaires et conformité, déployée aux niveaux local et central. La Société et ses filiales, avec l'appui des départements juridiques et/ou des cabinets d'avocats, prennent les mesures pour s'assurer qu'elles respectent les lois et réglementations applicables, demandent des autorisations administratives si nécessaire, identifient toute nouvelle réglementation applicable et suivent les réclamations, les litiges et les procédures judiciaires.

De plus, Danone a élaboré et mis en œuvre des politiques et procédures internes, notamment en matière de conformité (voir paragraphe 2.7 *Environnement de contrôle*). 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 Impact du changement climatique sur la chaîne de valeur

Le risque climatique est présent dans plusieurs des risques de Danone décrits ci-dessus : deux risques stratégiques (emballages et évolution rapide des préférences des consommateurs) et deux risques environnementaux externes (enjeux juridiques et réglementaires et volatilité des prix et disponibilité des matières premières). En outre, sur le plan opérationnel, les activités de Danone étant directement liées à la nature et à l'agriculture, sa chaîne de valeur peut être affectée par le changement climatique et ses conséquences sur les sols, la biodiversité et les écosystèmes ainsi que les conséquences des changements ou des perturbations dans la disponibilité, la qualité et les prix des matières premières et des ingrédients utilisés.

Le changement climatique a également une incidence sur la disponibilité de l'eau, ce qui peut nuire aux activités de Danone et aux relations des filiales avec les parties prenantes locales.

La transition vers des pratiques agricoles régénératrices, la disponibilité des ingrédients et l'efficacité climatique des opérations sont essentielles pour adapter le modèle économique de Danone à ce changement environnemental en renforçant la résilience, l'efficacité et les préférences des consommateurs.

Dans l'ensemble, Danone estime que ce risque est faible sur le court terme, mais élevé sur le long terme.

Danone suit l'ensemble de son empreinte carbone pour fonder sa stratégie, qui repose sur trois piliers : (i) la réduction des émissions de carbone, (ii) la promotion de la séquestration du carbone dans le sol et (iii) le déploiement de solutions positives en matière de carbone pour compenser les émissions restantes.

Danone a pris l'engagement de définir des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre en ligne avec le scénario climatique 1,5°C (maintien du réchauffement climatique en dessous de 1,5°C), et travaille à la construction de sa nouvelle trajectoire. Dans ce cadre, Danone est membre du groupe de travail mené par l'initiative Science-Based Target Initiative (SBTi) pour définir des trajectoires à 1,5°C pour les secteurs de la forêt, de la terre et de l'agriculture.

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 (scopes 1, 2 et 3, soit l'ensemble des émissions directes et indirectes, y compris celles des fournisseurs et des consommateurs) par la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre et la compensation des émissions résiduelles. En 2019, Danone a renforcé son engagement en signant le Business Ambition for 1.5°C Pledge lors du Sommet des Nations Unies sur l'action pour le climat.

Pour plus d'informations sur la gestion de l'eau et l'agriculture durable, notamment l'agriculture bio et régénératrice, mais aussi sur les engagements de Danone en matière de neutralité carbone et d'élimination de la déforestation ainsi que ses plans d'actions, voir paragraphe 5.3 *Préserver la planète et renouveler ses ressources*.

modéré 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 2021, les principales devises d'exposition au risque de change transactionnel étaient 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 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'accroître l'exposition de Danone à certains risques, notamment :

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

La pandémie de Covid-19 a contraint toutes les organisations, y compris Danone, à s'adapter et adopter des mesures de distanciation sociale et le télétravail. Cela a donné lieu à une augmentation du nombre d'incidents de cybersécurité, notamment des attaques très médiatisées de logiciels malveillants et de rançongiciels, les cybercriminels utilisant la pandémie de Covid-19 comme appât pour tromper les clients et les consommateurs. Ces attaques augmentent le risque et créent des défis opérationnels supplémentaires dont il faut tenir compte dans la lutte contre la pandémie.

Toute 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 de nombreux effets négatifs 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.

Danone intensifie ses efforts en matière d'atténuation des risques informatiques et procède à des investissements considérables dans le cadre d'un programme de transformation pluriannuel visant à :

- mettre en place une organisation et une gouvernance adaptées en matière de cybersécurité, notamment par la création en 2020 d'un Cyber Board rattaché au Chief Information Security Officer ;
- sensibiliser les utilisateurs et mettre en place une culture de la cybersécurité au niveau mondial ;
- protéger en particulier les sites industriels de l'Entreprise contre d'éventuelles attaques ;
- mettre l'accent sur l'atténuation des risques liés à la cybersécurité le long de la chaîne d'approvisionnement ;
- héberger certaines grandes infrastructures ou services Cloud auprès de spécialistes mondiaux ;
- optimiser et standardiser les applications digitales ;
- assurer la sécurité des outils de travail informatiques pour les salariés.

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, lesquels pourraient apparaître 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 médias traditionnels quant à la qualité du produit, entraînant une baisse de ses parts de marché dans le pays.

Compte tenu de la rapidité d'évolution de la science agroalimentaire, des règlementations relatives à la sécurité alimentaire et des méthodes analytiques, et du fait d'une couverture médiatique potentiellement exacerbée sur ces sujets, le nombre de sujets susceptibles de déclencher des controverses sur la sécurité alimentaire et qui peuvent être directement associés aux marques de Danone augmente.

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

Afin d'assurer la sécurité des consommateurs et une protection permanente de sa réputation, Danone s'est dotée d'un système de gestion de la sécurité alimentaire s'appuyant sur les sciences et les technologies les plus récentes, qui permet d'anticiper, d'évaluer et de gérer rigoureusement les risques. Ce système permet :

- d'acquérir une compréhension avancée des développements en matière de sécurité alimentaire en suivant les écosystèmes scientifiques et réglementaires, afin de définir et d'appliquer les normes de sécurité alimentaire les plus élevées dans les usines en s'appuyant sur la science la plus récente et en tenant compte des nouveaux risques ;
- de nouer une collaboration entre le secteur privé, la communauté scientifique et les autorités publiques pour contribuer au développement de connaissances scientifiques sur les nouveaux défis potentiels et établir des normes et des méthodologies communes de mesure et de gestion, le cas échéant.

Cette stratégie fait intervenir des fonctions pluridisciplinaires à différents niveaux de l'organisation et s'appuie sur les compétences et les relations internes comme externes dans le monde entier.

Pour plus d'informations sur la politique de sécurité alimentaire de Danone, voir le paragraphe 5.2 *Proposer des produits sûrs et sains*, paragraphe *Assurer la qualité et la sécurité des aliments*.

modéré Pénurie de talents

En 2021, Danone employait près de 100 000 personnes dans plus de 55 pays, avec un taux de rotation des salariés de 15 % sur l'exercice (pour les managers et niveaux supérieurs). La disponibilité, la qualité et l'engagement des salariés de Danone ainsi que leur capacité à s'adapter à des environnements en mutation rapide jouent un rôle essentiel dans la réussite de l'Entreprise.

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), et dans le contexte de la démarche de transformation forte de Danone.

Si l'Entreprise ne parvient pas à retenir ou attirer des talents, sa compétitivité, sa capacité à se transformer et en conséquence ses résultats pourraient s'en trouver 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 : (i) formation et développement des salariés, (ii) diversité et inclusion, (iii) dialogue social et (iv) santé et sécurité des salariés.

Dans le contexte spécifique de la nouvelle organisation Local First, Danone a mis en place un suivi rigoureux du taux de rotation et des départs, ainsi que des programmes de gestion du changement en vue d'accompagner les talents. En passant d'une organisation par catégories à une organisation par zones géographiques, Danone est désormais en mesure d'offrir des postes plus compétitifs et attractifs en interne et sur le marché externe.

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*.

DESCRIPTION	MESURES DE GESTION DES RISQUES
modéré **Transformation de l'activité** Danone s'est engagée dans une démarche de transformation d'envergure, qui comprend une nouvelle organisation (Local First annoncée fin 2020), la transformation de ses opérations notamment au travers d'approches intégrées (*end-to-end*), et un programme majeur de transformation digitale (y compris sur les données). L'objectif de ces transformations est de permettre à Danone de mieux répondre aux nouvelles attentes consommateurs et distributeurs, aux nouvelles dynamiques concurrentielles, et l'ensemble des implications opérationnelles qui en découle. Certaines tendances et leurs implications opérationnelles ayant connu une accélération forte dans la pandémie de Covid-19 (par exemple, la gestion agile *end-to-end* de la chaîne d'approvisionnement). Danone prévoit, en conséquence, une amélioration de l'excellence opérationnelle de ses activités, une résilience supérieure face aux facteurs externes et internes, et une plus grande agilité dans la création de nouvelles opportunités commerciales. Cette démarche pourrait cependant engendrer des effets négatifs sur les résultats et la situation financière de Danone, notamment dans les cas suivants : • si la transformation engendre de graves perturbations de l'activité, des tensions sociales ou une attention insuffisante de la part de la direction et du personnel de Danone à l'égard des enjeux opérationnels (approvisionnement, production, logistique aval,...) • si l'Entreprise ne parvient pas à mener à bien sa transformation de manière efficace et à un rythme adapté, ou si elle n'obtient pas les bénéfices escomptés.	En 2021, Danone a renforcé la gouvernance de son programme de transformation au niveau mondial afin d'en assurer la mise en œuvre, veillant à (i) la priorisation et la focalisation des moyens, (ii) la pertinence du rythme des changements, ainsi qu'à (iii) la mise à disposition adéquate des processus et méthodes de transformation. Ainsi, depuis l'annonce des différentes initiatives et plus particulièrement en 2021 : • Danone a mis en place un bureau de transformation et une gouvernance spécifique pour piloter la définition et la mise en œuvre du plan Local First, et s'assurer notamment de la qualité (i) du dialogue social et (ii) des programmes d'accompagnement au changement ; • Danone a suivi de près ses programmes de transformation, notamment ceux relatifs aux systèmes informatiques et à la gestion des données : les projets sous-jacents ont été revus, optimisés ou accélérés selon les besoins.

2.7 ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

GESTION DES RISQUES

Danone organise son système d'identification et de gestion des risques autour de processus complémentaires :

- identification et gestion des risques stratégiques, coordination de la cartographie et du suivi de l'ensemble de l'univers des risques, sous la responsabilité de la Direction du Planning Stratégique (voir paragraphe 2.6 *Facteurs de risques*) ;
- 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 (voir paragraphe *Contrôle interne* ci-après) ;
- identification et gestion des risques relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable (voir paragraphe *Information financière et comptable* ci-après) ;
- identification et gestion des risques liés (i) à la corruption, (ii) aux pratiques anti-concurrentielles et (iii) à la non-conformité avec les lois sur la protection des données personnelles et les lois internationales en matière de sanctions commerciales, sous la responsabilité de la Direction Conformité *via* l'élaboration et l'animation d'un Programme de Conformité (voir paragraphe 5.1 *Une vision intégrée d'un modèle d'entreprise durable*) ;
- autres dispositifs, tels que :
  - l'élaboration de procédures sur la veille concurrentielle, les formations, la prévention et la protection, ainsi que les actions menées par des directions spécialisées, comme les Directions Nature & Water Cycle ou de la Qualité et de la Sécurité des aliments ;
  - la contribution de la Direction de la Sûreté en matière d'identification des menaces sur les salariés ou les actifs de Danone ;
  - l'identification des crises potentielles par la Direction de la Gestion de Crise et la préparation des filiales concernées, sur la base des cartographies établies au niveau de chaque Pôle ;
  - des canaux courts de prise de décision et la contribution des unités opérationnelles dans les discussions stratégiques, facilitant le *reporting* des risques.

ORGANISATION DE LA FONCTION FINANCES

En 2021, l'organisation de la fonction Finances repose sur :

- des directions fonctionnelles centrales :
  - 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 dont dépendent notamment les Directions (i) Contrôle de Gestion, et (ii) Méthodes et Business Intelligence ;
  - Stratégie ;
  - Développement externe ;
  - Communication financière.
- des fonctions transactionnelles (comptabilité, trésorerie, etc.) et certaines fonctions d'expertise, organisées par pays ou ensemble de pays (Cluster Business Services), elles-mêmes regroupées par continent ou sous-continent (Zone Business Services) ; Danone a par ailleurs décidé de réorganiser ses Cluster Business Services et leurs fonctions autour de processus transverses pour créer des Integrated Business Services, permettant notamment de servir au mieux sa nouvelle organisation intégrée de chaîne de valeur annoncée en octobre 2020. Cette organisation en Integrated Business Services a été lancée fin 2021, et sera pleinement effective en 2022 ;
- des directions financières opérationnelles pour les Pôles et activités opérationnelles clés, en charge de l'animation et du pilotage du business ; chaque Pôle dispose d'une direction financière opérationnelle, elle-même organisée par région (Region Business Units) regroupant une unité par pays ou ensemble de pays (Category Business Unit).

CONTRÔLE INTERNE

Objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne est mis en œuvre par la Direction Générale, l'encadrement et les équipes opérationnelles de Danone et vise pour l'essentiel à assurer :

- le bon fonctionnement des processus internes de Danone, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs et au dispositif anti-corruption introduit par la Loi Sapin II ;
- la conformité aux lois et règlements en vigueur ;
- la fiabilité des informations financières.

En 2020, Danone avait adapté son dispositif de contrôle interne et porté une attention toute particulière aux risques potentiels propres à la crise sanitaire du Covid-19, et ce, avec les fonctions en charge des processus opérationnels et l'audit interne. Ces risques avaient fait l'objet d'une sensibilisation accrue des équipes et leurs procédures de *testing* avaient été adaptées. En 2021, comme en 2020, il n'a pas été observé de signes de détérioration matériels du contrôle interne à l'échelle de Danone.

Acteurs clés du contrôle interne

Direction Générale

La Direction Générale est responsable du dispositif de contrôle interne de Danone et s'appuie en particulier sur la Direction Générale Finances, 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*).

Direction Contrôle Interne

Rattachée à la Direction Corporate Finance, Contrôle et Services (voir paragraphe *Organisation de la fonction Finances* ci-avant), la Direction Contrôle Interne a pour principales missions :

- l'évolution de l'approche de contrôle interne incluant le référentiel DANgo mais également l'utilisation de *data analytics* ;
- la définition des priorités en matière de contrôle interne et présentation des résultats au sein de Danone ;
- le support et l'animation du réseau international de contrôleurs internes par des actions de coordination, communication et formation.

Réseau de contrôleurs internes locaux

Le contrôle interne Danone est porté par un important réseau de contrôleurs internes locaux, généralement rattachés aux directeurs financiers des Clusters Business Services. Leurs principales missions sont les suivantes :

- la réalisation et la documentation de travaux de *testing* des points de contrôle pour l'évaluation du contrôle interne et ce, en conformité avec les instructions émises par la Direction Contrôle interne ;
- la présentation des résultats de contrôle interne auprès des comités de direction des filiales et le suivi des plans d'actions ;
- la contribution active à tous les projets de transformation pour y intégrer la dimension contrôle interne et maîtrise des risques ;
- et plus généralement l'animation du dispositif auprès de l'ensemble des parties prenantes.

Dispositif de contrôle interne

Référentiel : DANgo

Le référentiel de contrôle interne utilisé par Danone est DANgo (Danone Governing and Operating Processes) qu'il a construit en 2003 et complètement revisité en 2018. Il couvre les processus opérationnels suivants : Ventes, Achats, Opérations, Ressources Humaines, Finance, Systèmes d'Information et Secrétariat Général et comprend une section Environnement de contrôle. Tous ces processus sont déclinés en 41 domaines de risques couverts par 96 points de contrôle interne (Danone Internal Control Evaluations). Pour chacun des domaines de risques, le référentiel précise les impacts potentiels pour Danone : dommages réputationnels, erreurs sur les états financiers, pertes financières, perturbations opérationnelles des activités opérationnelles et fraude.

Périmètre

Le référentiel de contrôle interne de Danone s'applique à l'ensemble des filiales consolidées par intégration globale.

Périmètre d'évaluation

Le contrôle interne de toutes les filiales est évalué selon une approche différenciée, le niveau de profondeur de cette évaluation dépendant de la taille et du niveau de risque de chaque filiale.

Méthodologie d'évaluation

L'évaluation du contrôle interne n'est pas le résultat de questionnaires d'auto-évaluation mais provient du *testing* des points de contrôle par les contrôleurs internes locaux. Le référentiel de contrôle étant centré sur la maîtrise des risques, c'est le degré d'exposition à ces mêmes risques qui est évalué par les contrôleurs internes locaux pour chacun des points de contrôle du périmètre d'évaluation. Les procédures de *testing* et d'évaluation des degrés d'exposition aux risques font l'objet de guides et d'instructions spécifiques émis par la Direction Contrôle interne. Enfin, cette évaluation par les filiales fait régulièrement l'objet d'audits internes (voir ci-après).

Reporting des évaluations

Les évaluations de contrôle interne de chacune des filiales sont remontées à la direction du Contrôle interne en juillet et en décembre de chaque année grâce à un outil commun à l'ensemble des filiales. Elles sont aussi accompagnées systématiquement de plans d'actions pour chacun des points de contrôle (voir paragraphe *Revue des évaluations* ci-après).

Évaluation du contrôle interne par la Direction Audit Interne

La Direction de l'Audit interne mène des audits selon une approche par les risques, afin de s'assurer de la qualité de l'évaluation DANgo effectuée par les filiales. Ces missions, du fait des exigences accrues de conformité, identifient périodiquement des écarts d'appréciation dans l'évaluation de certaines filiales, qui font l'objet d'une communication auprès du management des Pôles et des fonctions clés. En 2021, la Direction Audit Interne a mené 41 missions d'audit interne dans des filiales ou fonctions transversales, sur la base d'un plan préalablement validé par le Comité d'Audit. Grâce à l'évolution d'un nouvel outil d'extraction, d'analyse et de mise en forme des données issues du système de gestion intégré de Danone, les équipes d'Audit Interne ont effectué 30 missions à distance, dans le contexte du Covid-19. Par ailleurs, la Direction Audit interne de Danone a vu sa certification externe délivrée par l'organisme indépendant IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle internes) renouvelée fin 2021.

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 2021, de 22 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.

Pilotage du Contrôle interne

Suivi des indicateurs

La Direction Contrôle Interne suit comme principal indicateur les points de contrôle présentant un risque élevé.

Objectifs annuels

Danone définit tous les ans les priorités de contrôle interne de l'année (filiales et risques opérationnels prioritaires). Elles sont validées par la Direction Générale et le Comité d'Audit.

Revue des évaluations

Cette revue est opérée à tous les niveaux de l'organisation de Danone. En effet, en premier lieu, les résultats de contrôle interne sont présentés à chacun des comités de direction des filiales pour revue des points de vulnérabilité, discussion de leur criticité puis priorisation et suivi des plans d'actions.

Les résultats de contrôle interne sont également présentés individuellement à chacun des cadres dirigeants des processus opérationnels couverts par DANgo et aux cadres dirigeants de la fonction Finances. Enfin le Comité d'Audit, tout comme la Direction Générale sont informés, au moins deux fois par an, de l'avancement des processus d'évaluation des filiales, de ses résultats et des initiatives en cours pour une plus grande efficacité du dispositif.

Communication et Animation

Plateformes dédiées

Le référentiel DANgo avec un lien vers les politiques et guides de Danone est accessible à tous les salariés dans une version électronique. En complément de DANgo, tous les documents méthodologiques propres au contrôle interne (instructions, *scripts* de tests, guides méthodologiques) sont disponibles sur un site intranet dédié aux contrôleurs internes. Par ailleurs, la communauté des contrôleurs internes échange informations et bonnes pratiques au sein du réseau social de Danone.

Animation de la communauté des contrôleurs internes locaux

La Direction Contrôle Interne anime, forme et coordonne le réseau des contrôleurs internes dans son ensemble mais aussi par région et par processus opérationnels pour un meilleur ciblage des messages clés et des bonnes pratiques. Elle organise par ailleurs chaque année un atelier de travail réunissant les responsables du contrôle interne de chaque Clusters Business Services (voir paragraphe *Information financière et comptable* ci-après), soit plus d'une trentaine de participants. Enfin, elle organise également des sessions de formation dédiées sur des sujets d'actualité comme par exemple, en 2021, sur l'utilisation des *data analytics*.

INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

Production de l'information financière et comptable

La fonction Finances structure le processus de production de l'information financière et comptable de Danone autour des piliers suivants :

- maintien et animation de référentiels uniques en matière financière et de contrôle interne, accessibles à tous les salariés de la fonction Finances, *via* (i) l'outil central recensant les principaux principes organisationnels et processus de la fonction Finances ainsi que les procédures et principes comptables de Danone, qui sont en cohérence avec ses principes de contrôle interne, et (ii) le référentiel DanGo (voir paragraphe *Contrôle interne* ci-avant) ;
- définition des rôles et des compétences requis aux différents niveaux de l'organisation financière ;
- élaboration et mise à disposition de programmes de formation interne, de réunions d'information et de partage des bonnes pratiques regroupant régulièrement les principaux responsables financiers (notamment de Cluster Business Services et de fonctions centrales) et organisation régulière de sessions de formation sur des sujets comptables spécifiques ;
- diffusion de l'information : 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.

Processus de planification financière

L'information financière est issue d'un processus rigoureux et complet de planification financière qui intègre notamment :

- des indicateurs financiers utilisés pour le suivi des performances, dont le choix et la pertinence sont revus régulièrement ;
- 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.

Le processus global de planification financière est animé par la Direction Contrôle de Gestion, la direction financière des Pôles étant responsable du suivi de la performance, des investissements et du suivi des flux de trésorerie opérationnels. 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).

Dispositifs de production et de contrôle de l'information financière et comptable

L'information financière et comptable est produite selon les pratiques et procédures de contrôle DANgo, qui comporte un nombre important de contrôles relatifs à la qualité de l'information financière et comptable.

Chaque unité opérationnelle prépare mensuellement un *reporting* financier détaillé et, deux fois par an, une liasse de consolidation exhaustive pour les comptes consolidés, les Category Business Units et des Cluster Business Services ayant la co-responsabilité de la production et du contenu de leurs états financiers ainsi que de leur contrôle interne. Le respect des procédures de Danone et la conformité aux normes applicables des informations financières fait l'objet, deux fois par an, d'une confirmation écrite transmise aux équipes centrales du directeur général, du directeur financier de chaque filiale et du directeur financier du Cluster Business Service la couvrant : lettre d'affirmation portant sur les clôtures des comptes semestriels et annuels et incluant les aspects de gestion de risques, de contrôle interne, mais également de droit des sociétés.

La Direction Consolidation, Reporting & Normes procède à la consolidation proprement dite des *reportings* et liasses de consolidation, aux opérations d'élimination et de consolidation, ainsi qu'aux principales étapes de contrôle suivantes :

- validation, 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 ;
- (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*) ;
- lors des arrêtés : analyse et validation des postes les plus significatifs des comptes consolidés (actifs incorporels, impôts, capitaux propres, provisions, dettes, etc.).

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. En particulier, les missions d'audit interne réalisées dans les Category Business Units et dans les Cluster Business Services ont notamment pour objectif la vérification de la qualité de l'information comptable et financière. Enfin, des travaux détaillés sont menés (i) sur les contrôles clés du processus d'élaboration de l'information financière (notamment publiée) dans les filiales et au siège et (ii) sur leur mise en œuvre effective.

Ces activités, 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.

Gestion des risques relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable

Lorsqu'ils sont identifiés, Danone les suit et les gère de la façon suivante :

- les directions financières des Pôles s'assurent que les plans d'actions établis à la suite des missions d'audit interne et/ou externe et des travaux sur les contrôles clés sont correctement mis en œuvre, l'amélioration du processus relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière étant une des responsabilités de chaque directeur financier d'un Pôle et de chaque directeur fonctionnel ;
- les risques mis en évidence à l'issue des résultats de l'évaluation annuelle du contrôle interne (DANgo) et des audits internes font l'objet d'un suivi spécifique ;
- les principaux risques identifiés sont par ailleurs suivis lors des processus de planification stratégique, de suivi des performances, lors des réunions régulières où les fonctions financières sont largement parties prenantes (ainsi que lors des réunions du Comité Exécutif des Risques et du Comité Exécutif) ;
- le dispositif de contrôle interne est adapté en fonction des risques identifiés.

Systèmes de production de l'information financière et comptable

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. Au 31 décembre 2021, les activités supportées par Themis représentent 86 % du chiffre d'affaires consolidé de Danone. Le déploiement de Themis se poursuit en 2022 aux États-Unis, notamment dans les entités Happy Family et Follow Your Heart.

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.

2.8 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 et leur budget global est resté stable à 33 millions d'euros en 2021.

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 20 millions d'euros en 2021.

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. Une assurance pour les risques liés à la cybersécurité a été souscrite au 1er janvier 2020. Le budget global de cette catégorie de couverture s'est élevé à 5 millions d'euros en 2021.

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 2021 42

Faits marquants (faits marquants figurant dans les principaux communiqués de presse émis en 2021) 42

Autres éléments de l'activité en 2021 43

3.2 EXAMEN DU RÉSULTAT CONSOLIDÉ 45

Chiffres clés 45

Chiffre d'affaires 45

Résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante 47

Résultat financier 48

Taux d'imposition 48

Résultat net courant - Part du Groupe et BNPA courant 48

Autres informations sur le compte de résultat 49

Dividende au titre de l'exercice 2021 50

3.3 *FREE CASH FLOW* 50

Free cash flow 50

Tableau de flux de trésorerie consolidés 51

3.4 EXAMEN DU BILAN ET DE LA SÉCURITÉ FINANCIÈRE 52

Bilan consolidé simplifié 52

Structure de financement et sécurité financière 52

Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle 54

Dette nette et dette financière nette 54

Capitaux propres 56

Engagements hors-bilan 56

3.5 INDICATEURS FINANCIERS NON DÉFINIS PAR LES NORMES IFRS 57

3.6 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 57

3

ACTIVITÉS DE DANONE EN 2021

Les comptes consolidés de Danone et les Annexes aux comptes consolidés de l'exercice 2021 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 3.5 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 ;*
- *BNPA courant ajusté du coût du carbone ;*
- *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 2021

FAITS MARQUANTS (FAITS MARQUANTS FIGURANT DANS LES PRINCIPAUX COMMUNIQUÉS DE PRESSE ÉMIS EN 2021)

- le 19 février 2021, Danone a annoncé avoir conclu un accord pour acquérir 100 % de la société Earth Island, productrice des marques *Follow Your Heart*, et pionnière des produits d'origine végétale aux États-Unis. La transaction a été finalisée le 14 avril 2021 ;
- le 28 février 2021, Danone a annoncé être parvenu à un accord avec COFCO Dairy Investments Limited en vue de la conversion de sa participation d'environ 9,8 % dans China Mengniu Dairy Company Limited, auparavant détenue indirectement, en une participation directe. Le 13 mai 2021, Danone a annoncé avoir finalisé la cession stratégique de cette participation. L'opération s'est soldée par un produit de cession brut de 15,4 milliards de dollars de Hong Kong, soit environ 1,6 milliard d'euros, pour une valeur comptable de 850 millions d'euros (au 31 décembre 2020). Le règlement de l'opération a eu lieu le 17 mai 2021 ;
- le 29 avril 2021, Danone a annoncé que lors de son Assemblée Générale 2021, les actionnaires ont approuvé l'ensemble des résolutions soumises au vote, y compris la proposition de verser un dividende de 1,94€ en numéraire ;
- le 25 mai 2021, Danone a lancé une émission obligataire de 1 milliard d'euros, avec une maturité de 4,5 ans et assortie d'un coupon de 0 %. S'inscrivant dans le cadre d'une gestion active de la liquidité de l'entreprise, cette émission permet à Danone de tirer parti de conditions de marché favorables pour continuer à accroître sa flexibilité financière, allonger la maturité de sa dette et en optimiser le coût ;
- le 17 juin 2021, Danone a signé un accord pour vendre Vega, son activité de produits nutritionnels d'origine végétale au Canada et aux États-Unis, aux fonds gérés par WM Partners, une société d'investissement privé américaine spécialisée dans l'industrie de la santé et du bien-être. La cession de Vega s'inscrit dans le cadre de l'optimisation de l'allocation de capital de Danone, et dans la revue stratégique de son portefeuille de marques, de références et d'actifs annoncée en octobre 2020. La transaction a été finalisée le 28 juillet ;
- le 30 juin 2021, Danone Manifesto Ventures a annoncé l'acquisition d'une participation supplémentaire dans Harmless Harvest, devenant ainsi actionnaire majoritaire. Harmless Harvest est un leader du secteur des produits à base de noix de coco bio, et notamment d'eaux de coco et d'alternatives au yaourt à base de noix de coco ;
- le 7 septembre 2021, dans le cadre d'une gestion active de sa dette hybride et afin de profiter de conditions favorables de marché, Danone a lancé un refinancement partiel de son obligation hybride de 1,25 milliard d'euros. Le 7 septembre 2021, Danone a lancé avec succès une émission obligataire hybride à durée indéterminée à taux fixe réajustable de 500 millions d'euros portant un premier coupon de 1 %, avec une première option de remboursement le 16 décembre 2026. Le 15 septembre 2021, Danone a annoncé le succès de son offre de rachat partiel sur son obligation hybride de 1,25 milliard d'euros (portant un premier coupon de 1,750 % et une première option de remboursement le 23 mars 2023), pour un montant total de 500 millions d'euros. Le règlement-livraison des nouvelles obligations de 500 millions d'euros et l'offre de rachat sur ses titres existants ont eu lieu le 16 septembre 2021 ;
- le 2 novembre 2021, Danone a réalisé avec succès le placement d'une émission obligataire d'un montant de 700 millions d'euros, avec une maturité de 9 ans et assortie d'un coupon de 0,52 %. Le règlement-livraison s'est déroulé le 9 novembre 2021 et les obligations sont cotées sur Euronext Paris ;
- le 16 novembre 2021, Danone a annoncé la signature d'un accord pour la cession d'Aqua d'Or, son activité d'eaux et de boissons au Danemark, à Royal Unibrew, une entreprise de brasserie et de boissons basée au Danemark. Cette cession s'inscrit dans le cadre de la revue stratégique du portefeuille de Danone et de l'optimisation permanente de son allocation de capital.

Par ailleurs, les changements de gouvernance intervenus en 2021 sont décrits au paragraphe 6.1 *Organes de gouvernance*.

AUTRES ÉLÉMENTS DE L'ACTIVITÉ EN 2021

Acquisitions, cessions de sociétés consolidées par intégration globale

Pourcentage d'intérêt détenu au 31 décembre

(en pourcentage)	Pôle	Pays	Date d'opération [a]	2020	2021
Principales sociétés consolidées pour la première fois au cours de l'exercice					
Harmless Harvest	Eaux	États-Unis	Janvier	39,2 %	51,0 %
Follow Your Heart	EDP	États-Unis	Avril	–	100 %
Principales sociétés consolidées avec changement dans le pourcentage de détention					
Vega	EDP	États-Unis	Juillet	100,0 %	0,0 %
Principales sociétés qui ne sont plus consolidées par intégration globale au 31 décembre					
–	–	–	–	–	–

(a) Mois de l'exercice 2021.

Acquisitions, cessions de sociétés mises en équivalence

Pourcentage d'intérêt au 31 décembre

(en pourcentage)	Pôle	Pays	Date d'opération [a]	2020	2021
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					
Harmless Harvest	Eaux	États-Unis	Janvier	39,2 %	51,0 %
Mengniu	EDP	Japon	Mai	9,8 %	0,0 %

(a) Mois de l'exercice 2021.

Empreinte environnementale et sociale 2021

Empreinte environnementale 2021

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

Performance B Corp™ et diversité inclusive

Voir paragraphes 5.1 *Une vision intégrée d'un modèle d'entreprise durable* et 5.4 *Construire le futur avec les salariés de Danone.*

Gouvernance et opérations financières

Voir paragraphes 6.1 *Organes de gouvernance*, 6.2 *Mandats et fonctions exercés par les Administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration* ainsi que 3.4 *Examen du bilan et de la sécurité financière*.

Recherche et Innovation

Produits Laitiers et d'Origine Végétale

La Recherche et Innovation du Pôle EDP a continué d'innover en 2021 en enrichissant les offres de produits, notamment :

- produits riches en protéines (15 à 25 grammes) fermentés et non fermentés, frais ou ambiants, sous des marques telles que *YoPRO*, *Danone* (gamme Skyr), *Oikos* et *Two Good*, pour répondre aux nouvelles habitudes alimentaires et modes de vie des consommateurs ;
- produits végétaux, avec par exemple le lancement de nouvelles innovations (Greek Style chez *Silk* et *Alpro*, Coffee Creamer chez *Honest to Goodness*, fromages végétaux chez *So Delicious Dairy Free*), l'extension de gammes *Alpro* (Barista et Absolutely) avec des nouveautés à base d'amande ou de coco ainsi que le développement d'*Actimel* végétal en Europe ;
- produits à faible teneur en sucre ou sans sucre ajouté, notamment sur les marques *Oikos* (yaourt grec), *Activia* et *Actimel* en Europe et en Russie (nouvelle gamme *Actimel* naturellement sucrée au miel en particulier) ;
- produits plus respectueux de l'environnement en remplaçant des pots en polystyrène par du PET (matériau recyclable), notamment *Activia* au Royaume-Uni, ou en lançant des produits de la marque *Two Good* aux États-Unis contenant des fruits issus de sources durables ;
- produits pour enfants, comme les poches de yaourt *Horizon Organic Growing Years* ;
- produits à bénéfice santé, par exemple des boissons probiotiques quotidiennes sous la marque *Activia* pour soutenir le système immunitaire.

Par ailleurs, Danone a poursuivi ses activités de recherche sur les produits fermentés et la santé. Les équipes Recherche et Innovation ont notamment mené une étude sur la santé digestive de 6 000 personnes dans 3 pays (États-Unis, Royaume-Uni et Mexique) avec la Rome Foundation montrant que 90 % des participants et en particulier les plus jeunes (18-25 ans) rapportent des symptômes digestifs quotidiennement, certains étant associés à des symptômes d'anxiété, de dépression et de somatisation.

Eaux

En 2021, les travaux de l'équipe Recherche et Innovation du Pôle Eaux ont porté notamment sur :

- la rénovation en profondeur des gammes de boissons sous les marques *Mizone*, *Volvic*, *Bonafont*, *Fontvella*, *Zywiec Zdroj* et *Salus* pour proposer des versions moins sucrées et plus naturelles, plébiscitées par les consommateurs ;
- le lancement d'eaux pétillantes et de boissons pétillantes peu ou non sucrées en Chine, en Pologne, au Royaume-Uni et aux États-Unis, et de boissons fonctionnelles enrichies en minéraux ou vitamines en France et en Argentine ;
- la poursuite des travaux d'évolution des emballages pour renforcer l'utilisation des gros formats, des bouteilles 100 % PET recyclé et/ou des alternatives au plastique (carton avec *Volvic*, aluminium avec *Zywiec Droj*). Danone a ainsi rénové ses bouteilles en Turquie pour gagner jusqu'à 15 % de plastique ;
- l'innovation sur les nouveaux formats avec notamment le lancement d'*evian (re)new* en France et au Royaume-Uni, une base réutilisable accueillant des cartouches d'eau ultra légères de 5 litres pour une utilisation à domicile.

Par ailleurs, Danone a poursuivi ses recherches scientifiques sur l'hydratation et les bénéfices de la consommation d'eau sur la santé avec la publication de résultats montrant un lien entre l'origine de l'eau (eaux de puits, eaux traitées, etc.) et la diversité de la flore intestinale.

Nutrition Spécialisée

En 2021, les équipes Recherche et Innovation du Pôle Nutrition Spécialisée ont poursuivi le développement de produits, de la science et de services pour les nourrissons, les enfants et leurs parents ainsi que pour les personnes de tous âges, ayant reçu un diagnostic pour diverses pathologies. Elles ont ainsi lancé de nouvelles solutions :

- dans la gamme *Aptamil*, des tablettes de lait pour bébé (un format pré-mesuré) au Royaume-Uni et un lait infantile biologique sans huile de palme ;
- au sein des marques locales, des laits infantiles sans huile de palme aux Pays-Bas, en Allemagne, en Pologne, au Royaume-Uni et en Chine ;
- un produit Infatrini pour les soins pédiatriques aux États-Unis sous la marque *Nutricia* ;
- des produits pour le vieillissement en bonne santé sous la marque *FortiFit* en Indonésie, en Argentine, en Italie et sous la marque *Protinex* en Thaïlande.

Sur le plan de la recherche, les équipes de Danone ont entrepris de nombreuses actions et initiatives :

- association au sein d'un consortium de recherche, combinant les expertises de la psychologie, des sciences de la consommation, du développement durable et du design industriel, ayant pour objectif d'accélérer la transition vers une nutrition à base de produits végétaux respectueux de l'environnement (subvention d'environ un million d'euros attribuée en 2021 par le NWO, un institut de recherche Néerlandais). Les partenaires de ce consortium sont entre autres l'université d'Utrecht, l'université de technologie de Delft, l'université de Wageningen et Unilever ;
- poursuite du travail innovateur dans les sciences de la vie, aboutissant à la publication d'articles clés dans des journaux scientifiques reconnus dans les domaines de la recherche sur le lait maternel, célébrant 50 ans de travaux sur ce sujet, mais également sur l'immunologie, la biologie et la microbiologie intestinales, la nutrition physiologique et la croissance infantile ;
- publication d'une nouvelle étude sur un autre domaine clé dans la revue BMJ Gut montrant que la naissance par césarienne peut entraîner un développement perturbé du microbiote intestinal infantile, ayant pour conséquence un impact négatif sur le développement du système immunitaire ;
- réalisation de progrès importants dans les domaines du vieillissement en santé, de la nutrition à base de produits végétaux, des emballages, du développement durable et, grâce à un pilote, de nouvelles connaissances sur la technologie de sprayage ont été acquises et implémentées en usine.

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

CHIFFRES CLÉS

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros sauf mention contraire)	**2020**	**2021**	**Variation en données publiées**	**Variation en données comparables [a]**
Chiffre d'affaires	**23 620**	**24 281**	**2,8 %**	**3,4 %**
Résultat opérationnel courant [a]	**3 317**	**3 337**	**0,6 %**	**2,8 %**
Marge opérationnelle courante [a]	**14,0 %**	**13,7 %**	**-30 pb**	**-9 pb**
Produits et charges opérationnels non courants	(519)	(1 080)	(560)	
Résultat opérationnel	2 798	2 257	(19,3) %	
Marge opérationnelle	11,8 %	9,3 %	-255 pb	
Résultat net courant – Part du Groupe [a]	**2 189**	**2 165**	**(1,1) %**	
Résultat net non courant – Part du Groupe	(233)	(241)	(7)	
Résultat net – Part du Groupe	1 956	1 924	(1,6) %	
BNPA courant *(en euros)* **[a]**	**3,34**	**3,31**	**(1,1) %**	
BNPA *(en euros)*	2,99	2,94	(1,7) %	
Free cash flow **[a]**	**2 052**	**2 489**	**21,3 %**	
Trésorerie provenant de l'exploitation	2 967	3 474	17,1 %	

(a) Voir définition au paragraphe 3.5 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*.

CHIFFRE D'AFFAIRES

Chiffre d'affaires consolidé

En 2021, le chiffre d'affaires consolidé a atteint 24,3 milliards d'euros, en croissance de +3,4 % en données comparables, porté par un effet valeur de +4,0 % et un effet volume de -0,6 %.

En données publiées, le chiffre d'affaires est en hausse de +2,8 %, pénalisé par l'impact négatif des taux de change (-2,0 %) dû à la dépréciation de devises par rapport à l'euro en Amérique Latine, en Indonésie, en Turquie, au Japon et en Russie. Le chiffre d'affaires publié intègre également une contribution organique de +0,7 % des pays en hyperinflation, ainsi qu'un effet périmètre légèrement favorable (+0,4 %) résultant essentiellement des effets conjoints de l'intégration de Harmless Harvest et de Follow Your Heart d'une part, et de la cession de Vega d'autre part.

Chiffre d'affaires par Pôle

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros sauf pourcentage)	**2020**	**2021**	**Variation du chiffre d'affaires [a]**	**Variation des volumes [a]**
EDP	12 823	13 090	3,7 %	0,7 %
Nutrition Spécialisée	7 192	7 230	1,0 %	(3,5) %
Eaux	3 605	3 961	7,2 %	0,5 %
Total	**23 620**	**24 281**	**3,4 %**	**(0,6) %**

(a) En données comparables.

EDP

Chiffre d'affaires

En 2021, le chiffre d'affaires des Produits laitiers et d'origine végétale a progressé de +3,7 % en données comparables, avec une hausse de +0,7 % en volume et de 3,0 % en valeur.

Principaux marchés

Le portefeuille de Produits laitiers a affiché une progression solide, et les Produits d'origine végétale ont enregistré une croissance proche de 10 %, malgré des difficultés d'approvisionnement au second semestre.

En Europe et Amérique du Nord, le pôle EDP a affiché une croissance solide en 2021, marquée par l'augmentation des volumes. En Europe, les ventes ont été soutenues par les plateformes Produits d'origine végétale, Probiotiques et Protéines, où les marques *Alpro, Actimel* et *Yopro* ont enregistré une croissance très forte. En Amérique du Nord, les ventes ont été portées par *Oikos* et *Two Good* dans le segment des yaourts à la grecque, la performance solide d'*Activia*, et la croissance d'*International Delight* dans le segment des Crèmes à café. Le portefeuille de Produits d'origine végétale a enregistré une croissance solide, dans un contexte de difficultés logistiques et de perturbations au sein de la chaine de distribution.

Dans le Reste du Monde, la croissance des ventes a été solide en 2021, portée par l'accélération des prix et l'amélioration du mix produits. Les ventes ont repris en Amérique Latine et en Afrique, alors que la croissance a été légèrement positive dans la zone CEI, portée par l'effet prix, dans un contexte macroéconomique difficile.

Nutrition Spécialisée

Chiffre d'affaires

En 2021, le chiffre d'affaires de la Nutrition Spécialisée a progressé de +1,0 % en données comparables, avec un recul des volumes de -3,5 %, et une progression en valeur de +4,5 %.

Principaux marchés

La Nutrition Infantile a affiché une croissance légèrement positive en 2021, marquée par une reprise séquentielle des ventes au cours des trimestres, pour clôturer l'année avec une très forte progression au quatrième trimestre. En Chine, les ventes de lait infantile à travers les circuits transfrontaliers ont continué d'être fortement pénalisées par la fermeture prolongée des frontières avec Hong Kong et des restrictions de voyage avec la Chine continentale, alors que les labels domestiques et les plateformes de ventes en ligne de labels internationaux ont maintenu leur dynamique de croissance et de compétitivité, avec notamment une performance remarquable de la marque *Aptamil* lors du 11:11 (événement de commerce en ligne en Chine). En Europe, les dynamiques de la catégorie ainsi que la performance de Danone sont restées modérées, tandis que dans le Reste du Monde, les ventes ont été solides. La Nutrition pour Adultes a enregistré une forte croissance en 2021, porté par la Chine et le Reste du Monde.

Eaux

Chiffre d'affaires

En 2021, le chiffre d'affaires des Eaux a progressé de +7,2 % en données comparables, grâce à une progression en volumes de +0,5 % et en valeur de +6,7 %.

Principaux marchés

L'Europe a enregistré une croissance comprise en données comparables entre 5 et 10 %, avec des ventes supérieures aux niveaux de 2019 au quatrième trimestre. Cette croissance a été portée par la France, le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Espagne et la Pologne, où les marques de Danone ont gagné des parts de marché.

Dans le Reste du Monde, Mizone a connu une croissance à deux chiffres, avec des parts de marché stables. En Amérique Latine, les ventes ont enregistré une croissance proche de 10 %, grâce aux segments eau minérale et HOD (Home and Office Delivery), dans un contexte de progression séquentielle de la mobilité, alors qu'en Indonésie les ventes ont été pénalisées par le maintien, une bonne partie de l'année, de fortes restrictions liées au Covid-19, dont la mise en place de nouveaux confinements localisés entre les deuxième et troisième trimestres de l'année.

Chiffre d'affaires par zone géographique

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros sauf pourcentage)	2020	2021	Variation du chiffre d'affaires [a]	Variation des volumes [a]	Part du chiffre d'affaires réalisé par la zone en 2020	Part du chiffre d'affaires réalisé par la zone en 2021
Europe & Noram	13 408	13 762	2,9 %	0,7 %	57 %	57 %
Reste du Monde	10 212	10 520	4,1 %	(1,4) %	43 %	43 %
Total	**23 620**	**24 281**	**3,4 %**	**(0,6) %**	**100 %**	**100 %**

(a) En données comparables.

Europe & Noram

La zone Europe & Noram a réalisé un chiffre d'affaires de 13 762 millions d'euros en 2021, soit une hausse de +2,9 % en données comparables par rapport à 2020, intégrant une hausse des volumes de +0,7 %.

Reste du Monde

La zone Reste du Monde a réalisé un chiffre d'affaires de 10 520 millions d'euros en 2021, soit une hausse de +4,1 % en données comparables par rapport à 2020, intégrant une baisse des volumes de -1,4 %.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT ET MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE

Résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante consolidés

Le résultat opérationnel courant s'est établi à 3,3 milliards d'euros en 2021. La marge opérationnelle courante a atteint 13,7 %, en baisse de -30 pb en données publiées et -9 pb en données comparables.

La marge opérationnelle courante a été a été impactée par : l'inflation du coût des intrants, dont l'impact négatif représente environ -480 pb, partiellement compensée (i) par l'impact positif de +120 pb de la croissance du chiffre d'affaires, portée par les effets mix et prix, ainsi que (ii) par l'amélioration de la productivité et autres plans d'efficacité (impact d'environ +280 pb). Les investissements marketing et commerciaux (impact de +22 pb) sont restés stables en valeur absolue par rapport à l'an dernier, dans un contexte d'allocation dynamique et sélective des ressources. L'impact de +31 pb des frais généraux sur la marge est essentiellement lié aux premières économies générées par le projet Local First. Enfin, l'impact positif lié à la diminution de certains coûts liés à la pandémie de Covid-19 encourus l'an dernier ont eu impact positif de +18 pb.

La marge opérationnelle publiée intègre également l'impact des variations de périmètre (-12 pb), les effets des variations des taux de change et autres (-14 pb) ainsi que la contribution organique des pays en hyperinflation (+5 pb).

Le Coût des produits vendus s'élève à 12 760 millions d'euros en 2021 (12 267 millions d'euros en 2020), soit 52,6 % du chiffre d'affaires consolidé (51,9 % en 2020). L'inflation du coût des intrants, y compris le coût des produits vendus, s'est accélérée en 2021, atteignant 8 %, avec un second semestre atteignant 9 %.

Les Frais sur ventes s'élèvent à 5 516 millions d'euros en 2021 (5 366 millions d'euros en 2020), soit 22,7 % du chiffre d'affaires consolidé, globalement en ligne avec 2020.

Les Frais généraux s'élèvent à 2 327 en 2021, soit 9,6 % du chiffre d'affaires consolidé (9,7 % en 2020). Les Frais de recherche et développement s'élèvent à 338 millions d'euros, en légère hausse par rapport à 2020 (323 millions d'euros) (voir paragraphe 3.1 *Aperçu des activités en 2021*). Le solde des Autres produits et charges s'est établi à une charge de 3 millions d'euros en 2021 (61 millions d'euros de charge en 2020).

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
	2020	2021	2020	2021		
EDP	1 303	1 287	10,2 %	9,8 %	-33 pb	-37 pb
Nutrition Spécialisée	1 763	1 697	24,5 %	23,5 %	-105 pb	-25 pb
Eaux	251	353	7,0 %	8,9 %	+194 pb	+189 pb
Total	**3 317**	**3 337**	**14,0 %**	**13,7 %**	**-30 pb**	**-9 pb**

La marge opérationnelle courante du pôle EDP a reculé de -33 pb à 9,8 % dans un contexte inflationniste et d'approvisionnement difficile.

La marge opérationnelle courante du Pôle Nutrition Spécialisée a diminué de -105 pb pour atteindre 23,5 %, marqué par un premier semestre fortement pénalisé par un mix géographie négatif et des volumes en déclin, et un second semestre en amélioration séquentielle, résultant d'un mix géographie et un mix pays forts, ainsi qu'une reprise des volumes au quatrième trimestre.

La marge opérationnelle courante du Pôle Eaux s'est améliorée de +194 pb à 8,9 %, malgré un contexte de forte inflation, grâce à la reprise des volumes, à l'amélioration du mix produit, et à des efforts records en matière de productivité.

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
	2020	2021	2020	2021		
Europe & Noram	1 823	1 862	13,6 %	13,5 %	-7 pb	+21 pb
Reste du Monde	1 494	1 475	14,6 %	14,0 %	-61 pb	-52 pb
Total	**3 317**	**3 337**	**14,0 %**	**13,7 %**	**-30 pb**	**-9 pb**

La marge opérationnelle courante de la zone Europe et Noram s'est établie à 13,5 % en 2021, en baisse de -7 pb par rapport à 2020.

La marge opérationnelle courante de la zone Reste du Monde s'est établie à 14,0 % en 2021, en baisse de -61 pb par rapport à 2020.

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)	**2020**	**2021**
Produits financiers sur disponibilités et placements à court terme	151	156
Charges financières sur dette financière	(358)	(323)
Coût de l'endettement financier net	**(207)**	**(167)**
Autres produits financiers	53	31
Autres charges financières	(156)	(126)
Autres produits et charges financiers	**(103)**	**(95)**
Résultat financier	**(310)**	**(261)**

Les charges financières nettes ont diminué de 49 millions pour atteindre 261 millions, grâce à l'émission en juin 2021 d'obligations assorties d'un coupon de 0 %, et à la baisse du coût net de l'endettement à la suite de deux remboursements en 2020 d'obligations qui avaient été émises à des taux plus élevés.

TAUX D'IMPOSITION

Le taux d'imposition courant s'est maintenu à 27,4 % en 2021, en ligne avec l'année précédente.

RÉSULTAT NET COURANT – PART DU GROUPE ET BNPA COURANT

Le résultat net courant s'élève à 2 235 millions d'euros en 2021 (2 264 millions d'euros en 2020).

Résultat net des sociétés mises en équivalence

Le résultat net courant des sociétés mises en équivalence est passé de 85 millions à 7 millions d'euros en 2021, en raison de la cession des participations de Danone dans Mengniu et Yakult.

Par ailleurs, Danone est engagé dans un processus de cession de sa participation de 20 % dans la joint-venture de produits laitiers frais, créée conjointement avec Mengniu, qui est donc qualifiée d'actifs destinés à être cédés au sens de la norme IFRS 5 au 31 décembre 2021.

Part des intérêts minoritaires

La Part des intérêts minoritaires s'est élevée à 70 millions d'euros, globalement en ligne avec l'année précédente.

Résultat net courant – Part du Groupe

Le résultat net courant – Part du groupe s'est établi à 2 165 millions d'euros en 2021, en baisse de -1,1 % par rapport à l'année dernière.

Le BNPA courant s'est établi à 3,31 euros par action, en baisse de -1,1 % par rapport à l'année dernière. Le BNPA publié a baissé de -1,7 % à 2,94 euros par action.

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)	2020			2021		
	Courant	**Non courant**	**Total**	**Courant**	**Non courant**	**Total**
Résultat opérationnel courant	**3 317**		**3 317**	**3 337**		**3 337**
Autres produits et charges opérationnels		(519)	(519)		(1 080)	(1 080)
Résultat opérationnel	**3 317**	**(519)**	**2 798**	**3 337**	**(1 080)**	**2 257**
Coût de l'endettement financier net	(207)		(207)	(167)		(167)
Autres produits et charges financiers	(103)		(103)	(100)	5	(95)
Résultat avant impôts	**3 007**	**(519)**	**2 488**	**3 070**	**(1 075)**	**1 995**
Impôts sur les bénéfices	(828)	66	(762)	(841)	252	(589)
Taux d'imposition effectif	27,5 %		30,6 %	27,4 %		29,5 %
Résultat net des sociétés intégrées	**2 179**	**(453)**	**1 726**	**2 229**	**(822)**	**1 406**
Résultat net des sociétés mises en équivalence	85	219	304	7	578	585
Résultat net	**2 264**	**(234)**	**2 030**	**2 235**	**(244)**	**1 992**
• Part du Groupe	**2 189**	**(233)**	**1 956**	**2 165**	**(241)**	**1 924**
• Part des intérêts minoritaires	75	(1)	74	70	(3)	67
BNPA *(en euros)*	3,34		2,99	3,31		**2,94**

Passage du BNPA au BNPA courant

Exercice clos le 31 décembre

	2020		2021	
	Courant	**Total**	**Courant**	**Total**
Résultat net – Part du Groupe *(en millions d'euros)*	2 189	1 956	2 165	1 924
Coupon relatif au financement hybride net d'impôts *(en millions d'euros)* [a]	(15)	(15)	(26)	(26)
Nombre d'actions				
• Avant dilution	649 331 592	649 331 592	646 155 699	646 155 699
• Après dilution	649 968 844	649 968 844	646 445 829	646 445 829
BNPA *(en euros)*				
• Avant dilution	3,35	2,99	3,31	2,94
• Après dilution	3,34	2,99	3,31	2,94

(a) Y compris la prime de rachat liée aux opérations réalisées en 2021 sur le financement hybride (voir Note 11.3 des Annexes aux comptes consolidés).

AUTRES INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

Passage des données publiées aux données comparables

(en millions d'euros sauf pourcentage)	**2020**	**Effets des variations du périmètre de consolidation**	**Effets des variations des taux de change et autres y compris IAS29**	**Contribution organique des pays en hyperinflation**	**Variations en données comparables**	**2021**
Chiffre d'affaires	23 620	+0,4 %	-1,6 %	+0,7 %	+3,4 %	24 281
Marge opérationnelle courante	14,0 %	-12 pb	-14 pb	+5 pb	-9 pb	13,7 %

IAS 29 : impact sur les données publiées

Danone applique la norme IAS 29 aux pays en hyperinflation au sens des normes IFRS. La norme IAS 29 requiert de retraiter les éléments non-monétaires des actifs et passifs des pays en hyperinflation ainsi que leur 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 ces pays sont convertis au taux de clôture de la période considérée.

(en millions d'euros sauf pourcentage)	**2021**
Chiffre d'affaires	67
Croissance du chiffre d'affaires	+0,28 %
Résultat opérationnel courant	(33)
Résultat net courant – Part du Groupe	(46)

Répartition du chiffre d'affaires 2021 par trimestre après application d'IAS 29

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2021 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 des pays en hyperinflation (application du taux d'inflation aux entités des pays en hyperinflation jusqu'au 31 décembre 2021 et conversion en euros au taux de clôture du 31 décembre 2021) présentés dans le tableau ci-dessous pour information (données non auditées).

(en millions d'euros)	**T1 2021** [a]	**T2 2021** [b]	**T3 2021** [c]	**T4 2021**	**2021**
EDP	3 165	3 265	3 275	3 386	13 090
Nutrition Spécialisée	1 723	1 797	1 780	1 931	7 230
Eaux	795	1 127	1 114	925	3 961
Total	**5 683**	**6 189**	**6 168**	**6 242**	**24 281**

(a) Résulte de l'application d'IAS 29 jusqu'au 31 décembre 2021 au chiffre d'affaires T1 des entités des pays en hyperinflation.
(b) Résulte de l'application d'IAS 29 jusqu'au 31 décembre 2021 au chiffre d'affaires T2 des entités des pays en hyperinflation.
(c) Résulte de l'application d'IAS 29 jusqu'au 31 décembre 2021 au chiffre d'affaires T3 des entités des pays en hyperinflation.

DIVIDENDE AU TITRE DE L'EXERCICE 2021

Le Conseil d'Administration de Danone proposera à l'Assemblée Générale des actionnaires, qui se réunira le 26 avril 2022, un dividende de 1,94€ par action, versé en numéraire, au titre de l'exercice 2021, en ligne avec celui de l'année précédente. Si cette proposition de distribution est approuvée, le dividende sera détaché de l'action le 10 mai 2022, et sera payable le 12 mai 2022.

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 atteint 2 489 millions d'euros en 2021, en hausse de +21,3 % par rapport à l'année dernière. Cette performance a également bénéficié de l'effet positif de l'échelonnement de flux de trésorerie non courants liés à Local First, de 2021 à 2022 et 2023.

FREE CASH FLOW

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

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros)	**2020**	**2021**
Trésorerie provenant de l'exploitation	**2 967**	**3 474**
Investissements industriels	(962)	(1 043)
Cessions et réalisations d'actifs industriels & Frais d'acquisitions avec prise de contrôle [a]	47	58
Free cash flow	**2 052**	**2 489**

(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)	**2020**	**2021**
Résultat net	**2 030**	**1 992**
Résultat des sociétés mises en équivalence net des dividendes	(272)	(564)
Amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels	1 452	1 265
Variation nette des provisions et des passifs non-courants	32	493
Variation des impôts différés	(37)	(73)
Plus ou moins-value de cession d'actifs industriels et financiers	(54)	(31)
Charges liées aux actions sous conditions de performance	16	12
Coût de l'endettement financier net	209	166
Intérêts décaissés nets	(197)	(166)
Variation nette des intérêts financiers	12	(1)
Autres éléments sans impact sur la trésorerie	20	31
Marge brute d'autofinancement	**3 199**	**3 123**
Variation des stocks	(86)	(81)
Variation des créances clients	59	(231)
Variation des dettes fournisseurs	(204)	425
Variation des autres comptes débiteurs et créditeurs	–	239
Variation des éléments du besoin en fonds de roulement	(232)	351
Trésorerie provenant de l'exploitation	**2 967**	**3 474**
Investissements industriels [a]	(962)	(1 043)
Cessions d'actifs industriels [a]	43	46
Acquisitions d'actifs financiers [b]	(183)	(300)
Cessions d'actifs financiers [b]	547	1 834
Variation nette des prêts et des autres immobilisations financières	(54)	24
Trésorerie provenant des opérations d'investissement / désinvestissement	**(610)**	**561**
Augmentation du capital et des primes	30	46
Acquisition d'actions propres (nettes de cession)	–	(801)
Emission de titres subordonnés à durée indéterminée	–	498
Rachat de titres subordonnés à durée indéterminée	–	(500)
Rémunération et prime de rachat des titres subordonnés à durée indéterminée	(22)	(41)
Dividendes versés aux actionnaires de Danone [c]	(1 363)	(1 261)
Rachat d'intérêts ne conférant pas le contrôle	(99)	(22)
Dividendes versés aux intérêts ne conférant pas le contrôle	(55)	(115)
Contribution des intérêts ne conférant pas le contrôle aux augmentations de capital	6	1
Transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	(147)	(136)
Flux nets d'instruments dérivés [d]	(1)	2
Financements obligataires émis au cours de l'exercice	1 600	1 700
Financements obligataires remboursés au cours de l'exercice	(2 050)	(1 919)
Flux nets des autres dettes financières courantes et non courantes	(306)	(124)
Flux nets des placements à court terme	(102)	(1 492)
Trésorerie affectée aux opérations de financement	**(2 360)**	**(4 027)**
Incidence des variations de taux de change et autres [e]	(48)	58
Variation globale de la trésorerie	**(51)**	**66**
Disponibilités au 1er janvier	**644**	**593**
Disponibilités au 31 décembre	**593**	**659**
Informations complémentaires		
Flux de trésorerie liés au paiement d'impôts sur les bénéfices	(753)	(569)

(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)	**2020**	**2021**
Actifs non courants	32 139	33 364
Actifs courants	10 638	12 056
Total de l'actif	**42 776**	**45 420**
Capitaux propres – Part du Groupe	**16 205**	**17 273**
Intérêts ne conférant pas le contrôle	93	102
Passifs non courants	16 141	16 967
Passifs courants	10 338	11 078
Total du passif et des capitaux propres	**42 776**	**45 420**
Dette nette	11 941	10 519
Dette financière nette	11 579	10 163

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 2021

Exercice clos le 31 décembre

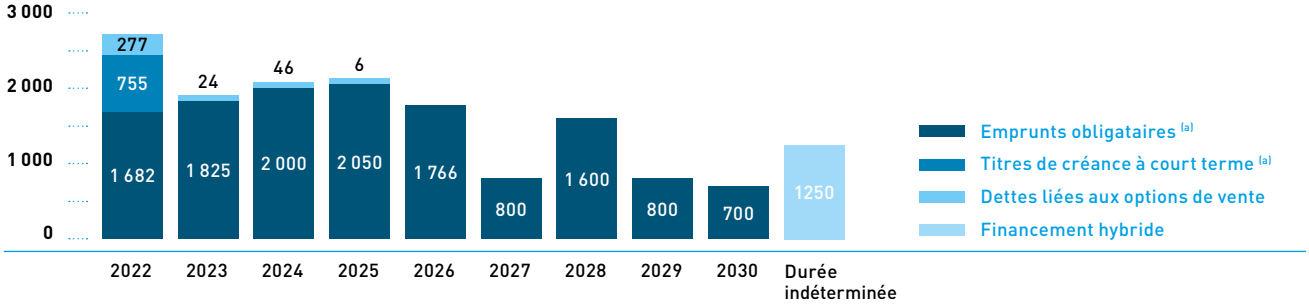
			2021
(en millions de devises)	**Devise**	**Nominal**	**Échéance**
Nouveaux financements			
Financement hybride	EUR	500	2026
Emprunt obligataire euro	EUR	1 000	2025
Emprunt obligataire euro	EUR	700	2030
Remboursements			
Emprunt obligataire euro	EUR	1 000	2021
Placement privé JPY	JPY	6 000	2021
Placement privé JPY	JPY	8 000	2021
Placement privé JPY	JPY	10 500	2021
Emprunt obligataire USD	USD	800	2021

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

Exercice clos le 31 décembre *(en millions d'euros)*

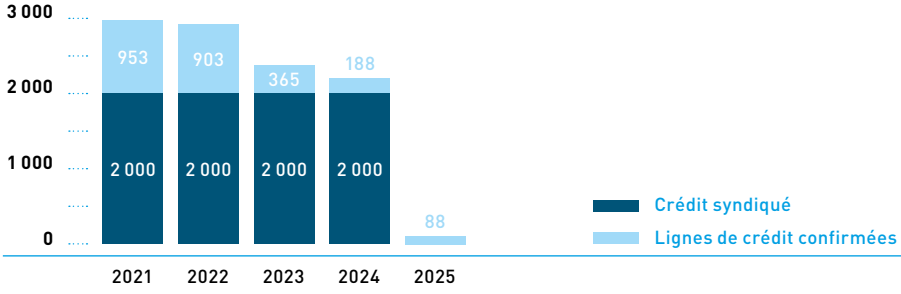


(a) Comprend la valeur des instruments dérivés adossés aux emprunts obligataires et aux titres de créance à court terme.

Sources de financement disponibles à tout moment

Les financements disponibles à tout moment sont portés par la Société et composés principalement de lignes de crédit confirmées et d'un crédit syndiqué, aucun n'étant utilisé.

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*



Rating de la Société

Au 31 décembre

	2020		2021	
	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	Stable	Stable

(a) Notation du programme de Titres négociables à court terme de la Société.
(b) Notation des dettes senior à plus d'un an de la Société.

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)	**2020**	**2021**
Au 1er janvier	482	363
Nouvelles options et options comptabilisées auparavant selon IFRS 9	7	46
Exercices d'options [a]	(90)	(24)
Variation de la valeur actuelle des options en cours	(37)	(31)
Au 31 décembre [b]	**363**	**354**

(a) Valeur comptable à date de clôture de la période précédente pour les options exercées et ayant fait l'objet d'un règlement.
(b) 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)	**2020**	**2021**
Dettes financières non courantes [a]	12 343	12 537
Dettes financières courantes [a]	4 157	4 048
Placements à court terme	(3 680)	(5 197)
Disponibilités	(593)	(659)
Instruments dérivés – actifs – Non courants [b]	(259)	(120)
Instruments dérivés – actifs – Courants [b]	(27)	(91)
Dette nette	**11 941**	**10 519**

(a) Comprend 982 millions d'euros de dette locative en application d'IFRS16, Contrats de location.
(b) En gestion de la dette nette uniquement.

Passage de la dette nette à la dette financière nette

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros)	**2020**	**2021**
Dette nette	**11 941**	**10 519**
Dettes liées aux options accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle – non courantes	(7)	(76)
Dettes liées aux options accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle – courantes	(355)	(280)
Dettes financières exclues de la dette financière nette	**(363)**	**(357)**
Dette financière nette	**11 579**	**10 163**

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 2021 s'établit à 3x :

(en millions d'euros sauf ratio)	**2020**	**2021**
Dette nette au 31 décembre	**11 941**	**10 519**
Résultat opérationnel	2 798	2 257
Amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels	1 452	1 265
EBITDA de l'exercice	**4 250**	**3 522**
Dette nette / EBITDA de l'exercice	**2,8x**	**3,0x**

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 8,7 % en 2021 :

(en millions d'euros sauf pourcentage)	**2019**	**2020**	**2021**
Résultat opérationnel courant		3 317	3 337
Taux effectif d'impôt courant		27,5 %	27,4 %
Impôts sur résultat opérationnel courant		(914)	(914)
Résultat courant des sociétés mises en équivalence		85	7
Résultat net d'exploitation		**2 489**	**2 429**
Immobilisations incorporelles	24 803	23 037	24 053
Immobilisations corporelles	6 844	6 572	6 843
***Goodwill* et autres actifs incorporels et corporels**	**31 647**	**29 609**	**30 896**
Titres mis en équivalence	2 055	915	771
Autres actifs financiers	482	569	688
Prêts à moins d'un an	6	40	8
Investissements dans des sociétés non consolidées et autres investissements financiers	**2 542**	**1 524**	**1 466**
Actifs détenus en vue de leur cession nets des passifs	**43**	**851**	**238**
Impôts différés nets des impôts différés actifs	(776)	(689)	(612)
Provisions pour retraites et autres avantages à long terme	(1 091)	(1 220)	(1 105)
Autres provisions et passifs non-courants	(1 178)	(1 104)	(1 823)
Provisions et autres passifs nets	**(3 034)**	**(3 013)**	**(3 540)**
Besoin en fonds de roulement	**(1 000)**	**(733)**	**(1 166)**
Capitaux investis de l'exercice	30 197	28 239	27 894
Capitaux investis moyens		**29 218**	**28 066**
ROIC		**8,5 %**	**8,7 %**

CAPITAUX PROPRES

Variation des capitaux propres – Part du Groupe

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2020**	**2021**
Au 1er janvier	**17 241**	**16 183**
Résultat net de la période	1 956	1 924
Autres éléments du résultat global	(39)	112
Dividendes versés [a]	(1 363)	(1 261)
Écarts de conversion	(1 925)	1 032
Autres	335	(717)
Au 31 décembre	**16 205**	**17 273**

(a) Impact sur la part du Groupe des capitaux propres, l'impact des dividendes versés sur les capitaux propres consolidés s'élevant à (1 375) millions d'euros en 2021 (1 417) millions d'euros en 2020).

ENGAGEMENTS HORS-BILAN

Engagements donnés au 31 décembre 2021 dans le cadre de l'activité opérationnelle

		Montant des flux financiers par période				
(en millions d'euros)	**Total**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026 et après**
Engagements d'achats de biens et services [a]	(5 300)	(2 494)	(759)	(446)	(201)	(1 400)
Engagements liés à des investissements industriels	(187)	(184)	(2)	–	–	–
Garanties et nantissements donnés	(21)	(21)	–	–	–	–
Autres	(96)	(51)	(16)	(9)	(5)	(16)
Total	**(5 604)**	**(2 750)**	**(778)**	**(455)**	**(206)**	**(1 416)**

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

3.5 INDICATEURS FINANCIERS NON DÉFINIS PAR LES NORMES IFRS

Les indicateurs financiers non définis par les normes IFRS utilisés par Danone sont calculés de la façon suivante :

Les variations en données comparables du chiffre d'affaires, du résultat opérationnel courant 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 et de l'exercice en cours excluant les entités des pays en hyperinflation au sens de la norme IAS 29 (comme les entités argentines depuis le 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. Les Autres produits et charges opérationnels comprennent des éléments qui, en raison de leur caractère significatif ou inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité courante de Danone et ont une valeur prédictive limitée, altérant l'appréciation de sa performance opérationnelle courante et son évolution. Ils incluent principalement :

- les plus ou moins-values de cession d'activités et de participations consolidées ;
- les dépréciations d'actifs incorporels à durée de vie indéfinie ;
- les coûts relatifs à des opérations de restructurations stratégiques ou de transformation ;
- les coûts relatifs à des opérations de croissance externe majeures ;
- les coûts (encourus ou estimés) liés à des crises et litiges majeurs ;

dans le cadre des normes IFRS 3 Révisée et IAS 27 Révisée, (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 produits et charges financiers qui, en raison de leur caractère significatif ou inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à la gestion financière courante de Danone. Ils incluent principalement les variations de valeur des participations non consolidées.

Les impôts sur bénéfices non courants correspondent aux impôts relatifs aux éléments non courants ainsi qu'aux produits et charges d'impôts qui, en raison de leur caractère significatif ou inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à la performance courante de Danone.

Le taux d'imposition effectif courant mesure le taux d'imposition effectif relatif à la performance courante 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 qui, en raison de leur caractère significatif ou inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité courante de ces sociétés et altèrent l'appréciation de leur performance courante et son évolution. Ils incluent principalement :

- les plus ou moins-values de cession de sociétés et de participations mises en équivalence ;
- les dépréciations d'écarts d'acquisition ;
- les éléments non courants tels que définis par Danone et 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 exclut les éléments qui, en raison de leur caractère significatif ou inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité courante de Danone et ont une valeur prédictive limitée, altérant l'appréciation de sa performance courante et son évolution. Les éléments non courants correspondent aux Autres produits et charges opérationnels, aux Autres produits et charges financiers non courants, aux impôts sur bénéfices non courants ainsi qu'au 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 BNPA est ajusté du coupon dû au titre de la période présenté net d'impôts.

Le BNPA courant ajusté du coût du carbone est défini au paragraphe 5.8 *Note méthodologique*.

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 de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle et aux compléments de prix relatifs aux prises de contrôle, et nette des Disponibilités, des Placements à court terme et des Instruments dérivés – actifs en gestion de la dette nette.

Le ratio dette nette / EBITDA et le ROIC sont définis par ailleurs au paragraphe 3.4 *Examen du bilan et de la sécurité financière*.

3.6 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 60
Comptes consolidés 60
Annexes aux comptes consolidés 67

4.2 COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DANONE SA 122
Comptes individuels de Danone SA 122
Notes aux comptes individuels de la société mère Danone SA 124

4.3 INFORMATIONS RELATIVES AU DÉLAI DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET CLIENTS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DANONE SA 143

4.4 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS 143

4

ÉTATS FINANCIERS

4.1 COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

COMPTES CONSOLIDÉS

Résultat consolidé et résultat par action

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros sauf résultat par action en euros)	Notes	**2020**	**2021**
Chiffre d'affaires	6.1, 6.2	**23 620**	**24 281**
Coût des produits vendus		(12 267)	(12 760)
Frais sur vente		(5 366)	(5 516)
Frais généraux		(2 285)	(2 327)
Frais de recherche et de développement		(323)	(338)
Autres produits et charges	6.3	(61)	(3)
Résultat opérationnel courant		**3 317**	**3 337**
Autres produits et charges opérationnels	7.1	(519)	(1 080)
Résultat opérationnel		**2 798**	**2 257**
Produits de trésorerie et des placements à court terme		151	156
Coût de l'endettement financier brut		(358)	(323)
Coût de l'endettement financier net	11.7	(207)	(167)
Autres produits financiers	12.3	53	31
Autres charges financières	12.3	(156)	(126)
Résultat avant impôts		**2 488**	**1 995**
Impôts sur les bénéfices	9.1	(762)	(589)
Résultat des sociétés intégrées		**1 726**	**1 406**
Résultat des sociétés mises en équivalence	5.5, 5.6	304	585
Résultat net		**2 030**	**1 992**
Résultat net – Part du Groupe		**1 956**	**1 924**
Résultat net – Part des intérêts ne conférant pas le contrôle		74	67
Résultat net – Part du Groupe par action	14.4	**2,99**	**2,94**
Résultat net – Part du Groupe par action dilué	14.4	**2,99**	**2,94**

État du résultat global consolidé

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2020**	**2021**
Résultat net – Part du Groupe	1 956	1 924
Écarts de conversion	(1 809)	1 031
Instruments dérivés de couverture de flux de trésorerie		
Gains et pertes latents bruts	17	(14)
Effets d'impôts	(3)	4
Autres gains et pertes, nets d'impôts	–	–
Éléments recyclables ultérieurement en résultat	**(1 795)**	**1 021**
Autres titres non consolidés		
Gains et pertes latents bruts	35	8
Effets d'impôts	2	(2)
Écarts actuariels sur engagements de retraites		
Gains et pertes bruts	(114)	139
Effets d'impôts	25	(24)
Éléments non recyclables ultérieurement en résultat	**(52)**	**121**
Résultat global – Part du Groupe	**108**	**3 067**
Résultat global – Part des intérêts ne conférant pas le contrôle	36	77
Résultat global	**144**	**3 144**

Bilan consolidé

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	Notes	**2020**	**2021**
Actif			
Goodwill		17 016	17 871
Marques		5 669	5 805
Autres immobilisations incorporelles		351	377
Immobilisations incorporelles	10.1 à 10.3	23 037	24 053
Immobilisations corporelles	6.5	6 572	6 843
Titres mis en équivalence	5.1 à 5.7	915	771
Autres titres non consolidés		225	290
Autres immobilisations financières et prêts à plus d'un an		344	398
Autres actifs financiers	12.1, 12.2	569	688
Instruments dérivés – actifs [a]	13.2, 13.3	259	120
Impôts différés	9.2	785	890
Actifs non courants		**32 139**	**33 364**
Stocks	6.4	1 840	1 982
Clients et comptes rattachés	6.4	2 608	2 862
Autres actifs courants	6.4	1 000	1 006
Prêts à moins d'un an		40	8
Instruments dérivés – actifs [a]	13.2, 13.3	27	91
Placements à court terme	11.1, 11.5	3 680	5 197
Disponibilités		593	659
Actifs détenus en vue de leur cession [b]	4.3, 5.6	851	251
Actifs courants		**10 638**	**12 056**
Total de l'actif		**42 776**	**45 420**

(a) Instruments dérivés en gestion de la dette nette.
(b) Au 31 décembre 2021, correspond aux titres mis en équivalence relatifs à la *joint-venture* créée conjointement avec Mengniu (Produits laitiers frais, Chine) et à Aqua d'Or (Eaux, Danemark).

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	Notes	**2020**	**2021**
Passif et capitaux propres			
Capital		172	172
Primes		5 889	5 934
Bénéfices accumulés et autres [a]	11.3	17 374	18 038
Écarts de conversion		(4 867)	(3 835)
Autres résultats enregistrés directement en capitaux propres		(768)	(656)
Actions propres	14.2	(1 595)	(2 380)
Capitaux propres – Part du Groupe		**16 205**	**17 273**
Intérêts ne conférant pas le contrôle	4.6	93	102
Capitaux propres		**16 298**	**17 375**
Financements	11.1 à 11.4	12 272	12 442
Instruments dérivés – passifs [b]	13.2, 13.3	63	19
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	4.6	7	76
Dettes financières non courantes		12 343	12 537
Provisions pour retraites et autres avantages à long terme	1.6, 8.3	1 220	1 105
Impôts différés	9.2	1 474	1 502
Autres provisions et passifs non courants	15.2, 15.3	1 104	1 823
Passifs non courants		**16 141**	**16 967**
Financements	11.1 à 11.4	3 762	3 767
Instruments dérivés – passifs [b]	13.2, 13.3	40	2
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle et aux compléments de prix relatifs à des prises de contrôle	4.6	355	280
Dettes financières courantes		4 157	4 048
Fournisseurs et comptes rattachés	6.4	3 467	3 998
Autres passifs courants	6.4	2 714	3 018
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur cession [c]	4.3	–	13
Passifs courants		**10 338**	**11 078**
Total du passif et des capitaux propres		**42 776**	**45 420**

(a) Autres correspond aux titres subordonnés à durée indéterminée de 1,25 milliard d'euros.
(b) Instruments dérivés en gestion de la dette nette.
(c) Au 31 décembre 2021, correspond à Aqua d'Or (Eaux, Danemark).

Tableau des flux de trésorerie consolidés

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	Notes	**2020**	**2021**
Résultat net		**2 030**	**1 992**
Résultat des sociétés mises en équivalence net des dividendes	5.5, 5.6	(272)	(564)
Amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels	6.5, 10.3	1 452	1 265
Variation nette des provisions et des passifs non-courants	15.2, 15.3	32	493
Variation des impôts différés	9.2	(37)	(73)
Plus ou moins-value de cession d'actifs industriels et financiers		(54)	(31)
Charges liées aux actions sous conditions de performance	8.4	16	12
Coût de l'endettement financier net	11.7	209	166
Intérêts décaissés nets		(197)	(166)
Variation nette des intérêts financiers		12	(1)
Autres éléments sans impact sur la trésorerie		20	31
Marge brute d'autofinancement		**3 199**	**3 123**
Variation des stocks		(86)	(81)
Variation des créances clients		59	(231)
Variation des dettes fournisseurs		(204)	425
Variation des autres comptes débiteurs et créditeurs		–	239
Variation des éléments du besoin en fonds de roulement	6.4	(232)	351
Trésorerie provenant de l'exploitation		**2 967**	**3 474**
Investissements industriels [a]	6.5	(962)	(1 043)
Cessions d'actifs industriels [a]	6.5	43	46
Acquisitions d'actifs financiers [b]	4.3, 4.5	(183)	(300)
Cessions d'actifs financiers [b]	4.2, 4.3, 5.6	547	1 834
Variation nette des prêts et des autres immobilisations financières		(54)	24
Trésorerie provenant des opérations d'investissement / désinvestissement		**(610)**	**561**
Augmentation du capital et des primes		30	46
Acquisition d'actions propres (nettes de cession)	14.2	–	(801)
Emission de titres subordonnés à durée indéterminée	11.4	–	498
Rachat de titres subordonnés à durée indéterminée	11.4	–	(500)
Rémunération et prime de rachat des titres subordonnés à durée indéterminée	11.4	(22)	(41)
Dividendes versés aux actionnaires de Danone [c]	14.5	(1 363)	(1 261)
Rachat d'intérêts ne conférant pas le contrôle	4.6	(99)	(22)
Dividendes versés aux intérêts ne conférant pas le contrôle		(55)	(115)
Contribution des intérêts ne conférant pas le contrôle aux augmentations de capital		6	*1*
Transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle		(147)	(136)
Flux nets d'instruments dérivés [d]		(1)	2
Financements obligataires émis au cours de l'exercice	11.3, 11.4	1 600	1 700
Financements obligataires remboursés au cours de l'exercice	11.3, 11.4	(2 050)	(1 919)
Flux nets des autres dettes financières courantes et non courantes	11.3	(306)	(124)
Flux nets des placements à court terme	11.5	(102)	(1 492)
Trésorerie affectée aux opérations de financement		**(2 360)**	**(4 027)**
Incidence des variations de taux de change et autres [e]		(48)	58
Variation globale de la trésorerie		**(51)**	**66**
Disponibilités au 1er janvier		**644**	**593**
Disponibilités au 31 décembre		**593**	**659**
Informations complémentaires			
Flux de trésorerie liés au paiement d'impôts sur les bénéfices		(753)	(569)

(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

(en millions d'euros)	Notes	Au 1er janvier 2021	Mouvements de la période								Au 31 décembre 2021
			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	Opérations sur titres subordonnés à durée de vie indéterminée, y compris rémunération et prime de rachat nettes d'impôt	Autres transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	Autres éléments	
Capital		**172**		–							**172**
Primes		**5 889**		46							**5 934**
Bénéfices accumulés et autres [a]	14	**17 352**	1 924			12	(1 261)	(29)	(37)	77	**18 038**
Écarts de conversion		**(4 867)**	1 031						1	–	**(3 834)**
Gains et pertes relatifs aux instruments dérivés de couverture, nets d'impôts		**(178)**	(10)								**(188)**
Gains et pertes sur actifs enregistrés en juste valeur par les autres éléments du résultat, nets d'impôts		**35**	6								**41**
Écarts actuariels sur engagements de retraite, non recyclables en résultat, nets d'impôts	8	**(624)**	115								**(509)**
Autres résultats enregistrés en capitaux propres		**(768)**	**112**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**(656)**
Actions propres DANONE	14.2	**(1 595)**			(786)						**(2 380)**
Capitaux propres – Part du Groupe		**16 183**	**3 067**	**46**	**(786)**	**12**	**(1 261)**	**(29)**	**(36)**	**77**	**17 273**
Intérêts ne conférant pas le contrôle		**93**	77	1			(115)		41	6	**102**
Capitaux propres consolidés		**16 275**	**3 144**	**47**	**(786)**	**12**	**(1 375)**	**(29)**	**5**	**83**	**17 375**

(a) Autres correspond aux titres subordonnés à durée indéterminée de 1,25 milliard d'euros.

(en millions d'euros)	Au 1er janvier 2020	Mouvements de la période								Au 31 décembre 2020
		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	Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée nette d'impôt	Autres transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	Autres éléments	
Capital	**172**		–							**172**
Primes	**5 859**		29							**5 889**
Bénéfices accumulés et autres [a]	**16 491**	1 956			16	(1 363)	(15)	169	120	**17 374**
Écarts de conversion	**(2 941)**	(1 809)						(116)	–	**(4 867)**
Gains et pertes relatifs aux instruments dérivés de couverture, nets d'impôts	**(192)**	14								**(178)**
Gains et pertes sur actifs enregistrés en juste valeur par les autres éléments du résultat, nets d'impôts	**(2)**	37								**35**
Écarts actuariels sur engagements de retraite, non recyclables en résultat, nets d'impôts	**(535)**	(89)								**(624)**
Autres résultats enregistrés en capitaux propres	**(729)**	**(39)**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**(768)**
Actions propres DANONE	**(1 610)**			16						**(1 595)**
Capitaux propres – Part du Groupe	**17 241**	**108**	**30**	**16**	**16**	**(1 363)**	**(15)**	**53**	**120**	**16 205**
Intérêts ne conférant pas le contrôle	**137**	36	6			(55)		(21)	(11)	**93**
Capitaux propres consolidés	**17 378**	**144**	**36**	**16**	**16**	**(1 417)**	**(15)**	**31**	**109**	**16 298**

(a) Autres correspond aux titres subordonnés à durée indéterminée de 1,25 milliard d'euros.

ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Sommaire

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES 68
Note 1.1. Bases de préparation 68
Note 1.2. Référentiel comptable appliqué 68
Note 1.3. Application de la norme IAS 29 68
Note 1.4. Evaluation des effets du changement climatique 69
Note 1.5. Application de l'amendement d'IFRS 9 69
Note 1.6. Application des décisions de l'IFRS IC 69

NOTE 2. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 69
Note 2.1. Changements de gouvernance 69
Note 2.2. Autres faits marquants 70

NOTE 3. PLAN LOCAL FIRST POUR LA NOUVELLE ORGANISATION DE DANONE 70
Note 3.1. Contexte 70
Note 3.2. Effets sur les comptes consolidés de l'exercice 2021 70

NOTE 4. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE ET DÉTENTEURS D'INTÉRÊTS NE CONFÉRANT PAS LE CONTRÔLE 71
Note 4.1. Principes comptables 71
Note 4.2. Cession de Vega (EDP, Noram) 72
Note 4.3. Principaux changements de la période 72
Note 4.4. Sociétés consolidées par intégration globale 72
Note 4.5. Comptabilisation des prises de contrôle réalisées en 2021 72
Note 4.6. Détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle 73

NOTE 5. SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE 73
Note 5.1. Principes comptables 73
Note 5.2. Principales sociétés mises en équivalence en termes de résultat net et d'actifs nets consolidés 74
Note 5.3. Principaux changements de la période 74
Note 5.4. Valeur nette comptable et variation de la période 75
Note 5.5. Résultat des sociétés mises en équivalence 75
Note 5.6. Mengniu (EDP, Chine), Yashili (Nutrition Spécialisée, Chine) et JV Mengniu (Produits laitiers frais, Chine) 75
Note 5.7. Suivi de la valeur des autres Titres mis en équivalence 76

NOTE 6. ÉLÉMENTS COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE 76
Note 6.1. Principes comptables 76
Note 6.2. Secteurs opérationnels 77
Note 6.3. Autres éléments courants du résultat opérationnel 78
Note 6.4. Besoins en fonds de roulement 78
Note 6.5. Actifs corporels, investissements industriels et contrats de location (droits d'utilisation) 80
Note 6.6. Engagements hors-bilan relatifs à l'activité opérationnelle 83
Note 6.7. Risques financiers liés à l'activité opérationnelle 83

NOTE 7. ÉLÉMENTS ET ÉVÉNEMENTS NON-COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE 84
Note 7.1. Autres produits et charges opérationnels 84
Note 7.2. Transformation des opérations de Danone 85

NOTE 8. EFFECTIFS, CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL 86
Note 8.1. Effectifs des sociétés consolidées par intégration globale 86
Note 8.2. Charges de personnel des sociétés consolidées par intégration globale 86
Note 8.3. Engagements de retraite, indemnités de fin de carrière et prévoyance 86
Note 8.4. Actions sous conditions de performance 90
Note 8.5. Plan d'Épargne Entreprise 91

NOTE 9. IMPÔTS 91
Note 9.1. Impôts sur les bénéfices 91
Note 9.2. Impôts différés 92
Note 9.3. Déficits fiscaux reportables 93

NOTE 10. ACTIFS INCORPORELS 93
Note 10.1. Principes comptables 93
Note 10.2. Valeur nette comptable et variation de la période 94
Note 10.3. Suivi de la valeur des *goodwill* et marques à durée de vie indéfinie 95

NOTE 11. FINANCEMENTS ET SÉCURITÉ FINANCIÈRE, DETTE NETTE ET COÛT DE L'ENDETTEMENT NET 98
Note 11.1. Principes comptables 98
Note 11.2. Risque de liquidité et politique de gestion 98
Note 11.3. Structure de financement et évolution sur la période 99
Note 11.4. Financements et sécurité financière du Groupe gérés au niveau de la Société 100
Note 11.5. Placements à court terme 102
Note 11.6. Dette nette 103
Note 11.7. Coût de l'endettement financier net 103
Note 11.8. Risques financiers liés à la dette nette et à l'activité de financement 103

NOTE 12. AUTRES ACTIFS FINANCIERS, AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS 104
Note 12.1. Principes comptables 104
Note 12.2. Autres actifs financiers 104
Note 12.3. Autres produits financiers et Autres charges financières 104

NOTE 13. ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET INSTRUMENTS DÉRIVÉS 105
Note 13.1. Organisation de la gestion des risques financiers 105
Note 13.2. Principes comptables 105
Note 13.3. Instruments dérivés 105
Note 13.4. Risque de contrepartie 109
Note 13.5. Risque sur titres actions 109
Note 13.6. Réconciliation du bilan par classe et catégories comptables 110

NOTE 14. ACTIONS DANONE, DIVIDENDE, RÉSULTAT PAR ACTION 111
Note 14.1. Principes comptables 111
Note 14.2. Opérations et mouvements sur l'action DANONE 111
Note 14.3 Actions DANONE en circulation 111
Note 14.4. Résultat par action – Part du Groupe 112
Note 14.5. Dividende 112

NOTE 15. AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS NON COURANTS ET PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE 113
Note 15.1. Principes comptables 113
Note 15.2. Autres provisions et passifs non courants 113
Note 15.3. Variation des Autres provisions 113
Note 15.4. Procédures judiciaires et d'arbitrage 114

NOTE 16. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES 114
Note 16.1. Principes comptables 114
Note 16.2. Transactions avec les entreprises associées 114
Note 16.3. Rémunérations et avantages attribués aux membres du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration 114

NOTE 17. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE 114

NOTE 18. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX 115

NOTE 19. EXEMPTION D'OBLIGATIONS STATUTAIRES DE CERTAINES FILIALES 115

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES

Note 1.1. Bases de préparation

Les comptes consolidés de Danone (la "Société") et de ses filiales (ensemble "le Groupe") au titre de l'exercice 2021 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 22 février 2022 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2022.

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 effets du changement climatique	1.4
Évaluation de la valeur recouvrable des titres mis en équivalence	5.1, 5.4 à 5.6
Détermination du montant des remises, ristournes et autres déductions en lien avec les accords commerciaux	6.1
Évaluation des impôts différés actifs	9.3
Évaluation de la valeur recouvrable des actifs incorporels	10.3
Détermination du montant des Autres provisions et des passifs non courants	15.2, 15.3

Ces hypothèses, estimations ou appréciations sont établies sur la base d'informations ou situations existant à la date d'établissement des comptes, qui peuvent le cas échéant se révéler différentes de la réalité, notamment dans le contexte de la pandémie de Covid-19 ainsi que dans le cadre du plan Local First (voir Note 3 des Annexes aux comptes consolidés).

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 2021

Amendements à IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 et IFRS 16 au titre de la Phase 2 de la réforme des taux interbancaires : voir Note 1.4 des Annexes aux comptes consolidés ;

Décisions de l'IFRS IC *Attribution des avantages aux périodes de service* et *Coûts de configuration ou de personnalisation dans un accord de cloud computing qualifié de SaaS* (voir Note 1.6 des Annexes aux comptes consolidés).

Principales normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB d'application non obligatoire au 1er janvier 2021 au sein de l'Union Européenne

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation ces normes, amendements et interprétations dans les comptes consolidés au 31 décembre 2021 et estime qu'ils ne devraient pas avoir un impact significatif sur ses résultats et sa situation financière.

Note 1.3. Application de la norme IAS 29

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 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.

Application et principales incidences comptables

Danone applique la norme à l'Argentine depuis les comptes annuels 2018 et à l'Iran à compter des comptes annuels 2020.

S'agissant de l'application à l'Argentine, en 2021, Danone a utilisé l'indice des prix à la consommation (CPI) pour procéder à la réévaluation du compte de résultat, des flux de trésorerie et des actifs et passifs non monétaires, en progression de 51 % par rapport à 2020 et une parité EURARS pour convertir le compte de résultat de 116,2 (103,0 en 2020). L'application d'IAS 29 a un impact de 51 millions d'euros sur les capitaux propres consolidés et les actifs non monétaires net des passifs non monétaires au 31 décembre 2021 (38 millions d'euros au 31 décembre 2020) et s'est traduite dans le compte de résultat de la période par :

- une augmentation du chiffre d'affaires consolidé de 62 millions d'euros et baisse du résultat opérationnel courant de 33 millions d'euros (respectivement diminution de 36 millions d'euros et baisse de 23 millions d'euros en 2020) ;
- un impact positif sur la situation nette monétaire d'un million d'euros comptabilisé dans la rubrique Autres produits et charges financières (impact négatif de moins d'un million d'euros en 2020) ;
- une charge de 53 millions d'euros dans le Résultat net – Part du Groupe (charge de 51 millions d'euros en 2020).

S'agissant de l'Iran, l'application de la norme IAS 29 n'a eu pas d'incidence significative sur l'exercice 2021.

Note 1.4. Evaluation des effets du changement climatique

Compte tenu de :

- la nature des activités de Danone et de son implantation géographique,
- la nature et de l'ampleur des impacts actuels et potentiels des risques et opportunités liés au changement climatique tels qu'identifiés et évalués dans ses Facteurs de risques et sa Déclaration de performance extra-financière, et
- des engagements pris par le Groupe dans ce domaine, notamment en matière de circularité des emballages d'ici à 2025 et de neutralité carbone d'ici à 2030,

Danone n'a pas identifié d'effets significatifs pour l'exercice 2021 autres que ceux décrits en Note 10.3 des Annexes aux comptes consolidés relative au suivi de la valeur de ses actifs incorporels.

En particulier :

- ses engagements et positions en matière de crédits carbone ne sont pas significatifs au 31 décembre 2021, et aucun passif significatif n'est reconnu à ce titre au bilan consolidé ;
- aucune provision significative pour risques et charges liés à l'environnement ne figure au bilan consolidé au 31 décembre 2021 ;
- en 2021, le Groupe n'a pas identifié d'effets significatifs des engagements pris dans ce domaine sur la valeur de ses actifs corporels. En particulier, la mise en œuvre des plans d'actions nécessaires pour adapter les outils de production ne remet pas en cause leurs durées d'utilisation.

Note 1.5. Application de l'amendement d'IFRS 9

Après analyse, le Groupe n'anticipe aucun effet significatif de la réforme des taux. Les documentations financières faisant référence aux taux Libor qui ont disparu au 1er janvier 2022 ont été ou sont sur le point d'être amendées.

Note 1.6. Application des décisions de l'IFRS IC

Décision de l'IFRS IC, *Attribution des avantages aux périodes de service*

La décision portant sur les modalités de répartition dans le temps de la charge relative à des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi présentant certaines caractéristiques n'a pas d'effet significatif sur le bilan et le résultat consolidés de Danone.

Décision de l'IFRS IC, *Coûts de configuration ou de personnalisation dans un accord de cloud computing qualifié de SaaS (Software as a Service)*

Danone procède à la revue qualitative et quantitative de son portefeuille d'outils informatiques et les effets de l'application de cette décision est encore en cours d'évaluation à la date d'établissement des comptes consolidés 2021.

Toutefois, au regard des travaux déjà réalisés et des enjeux limités sur sa situation financière, Danone anticipe qu'elle n'aura pas d'incidence significative sur ses comptes consolidés.

NOTE 2. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Note 2.1. Changements de gouvernance

Après une décision de principe d'initier le processus de dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et Directeur Général le 1er mars 2021, le Conseil d'Administration du 14 mars 2021, a réexaminé les règles de gouvernance de l'Entreprise, et a mis fin aux fonctions d'Emmanuel FABER comme Président-Directeur Général, avec effet immédiat. Il a nommé Gilles SCHNEPP, Administrateur indépendant non exécutif, Président du Conseil d'Administration, et nommé Véronique PENCHIENATI-BOSETTA et Shane GRANT pour diriger conjointement Danone de manière temporaire jusqu'à l'arrivée d'un nouveau Directeur Général, Antoine de SAINT-AFFRIQUE nommé le 17 mai 2021 et qui a pris ses fonctions le 15 septembre 2021. Comme annoncé également le 17 mai 2021, le Conseil a soumis sa nomination au Conseil d'Administration de Danone au vote de l'Assemblée Générale du 26 avril 2022.

Le départ d'Emmanuel FABER n'a pas eu d'effets significatifs sur les comptes consolidés 2021 compte tenu des éléments de rémunération perçus lors de son départ :

- rémunérations fixe et variable qui lui ont été attribuées au titre de l'exercice 2021 jusqu'à la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général ;
- absence d'indemnité de départ et d'indemnité de non-concurrence ;
- conservation du bénéfice des actions sous conditions de performance (Group Performance Shares, GPS) qui lui ont été attribuées en 2017, 2018, 2019 et 2020, *prorata temporis* sur la période d'acquisition des plans concernés jusqu'à son départ de la Société et sous réserve du niveau de réalisation des conditions de performance attachées. La charge correspondante a été reprise pour la part afférente à la période d'acquisition résiduelle à compter de la date de son départ, en application de la norme IFRS 2, *Paiement fondé sur les actions*, pour un montant non significatif.

Note 2.2. Autres faits marquants

	Notes
Plan Local First pour la nouvelle organisation de Danone	3
Cession de Vega (EDP, Noram)	4.2
Acquisition de Follow Your Heart (EDP, Noram)	4.3
Accord en vue de la cession d'Aqua d'Or (Eaux, Danemark)	4.3
Cession de la participation dans Mengniu (Produits laitiers frais, Chine) et accord de cession de la participation dans la *joint-venture* de produits laitiers frais en Chine créée conjointement avec Mengniu	5.6
Transformation des opérations de Danone	7.2

NOTE 3. PLAN LOCAL FIRST POUR LA NOUVELLE ORGANISATION DE DANONE

Note 3.1. Contexte

Au regard de la généralisation de la crise sanitaire du Covid-19 et constatant l'émergence d'un environnement radicalement nouveau, Danone a annoncé, le 19 octobre 2020, la mise en place d'une nouvelle organisation (plan Local First) pour (i) servir au mieux sa stratégie et (ii) optimiser l'exécution de ses plans de transformation et d'adaptation, (iii) en étant mieux adapté et plus agile au niveau local :

- passage d'une organisation mondiale par catégories à une organisation locale par zones géographiques ;
- intégration de la chaîne de valeur, End-to-End Design-to-Delivery : création d'une nouvelle fonction stratégique regroupant de manière intégrée les compétences locales et globales en Recherche et Innovation, Cycles et Achats, Opérations (production et chaîne de distribution) et Qualité.

Note 3.2. Effets sur les comptes consolidés de l'exercice 2021

Secteurs opérationnels et UGT

La nouvelle organisation par zones géographiques a continué d'être graduellement mise en œuvre en 2021, et Danone a continué d'être organisé et d'animer ses activités et sa performance selon les trois catégories EDP, Eaux et Nutrition Spécialisée. Le Groupe n'a donc procédé à aucun changement dans ses secteurs opérationnels et ses UGT au 31 décembre 2021.

Principes comptables

S'agissant d'une restructuration stratégique, ses effets sont comptabilisés en Autres produits et charges opérationnels (voir Note 7.1 des Annexes aux comptes consolidés).

Mesures visant les salariés

Les mesures visant les salariés consistent principalement en des indemnités de départs et des mesures d'accompagnement. Leurs coûts font l'objet d'une provision dès lors que les principales caractéristiques du plan sont annoncées aux salariés concernés ou à leurs représentants le cas échéant.

En 2021, les coûts relatifs aux mesures visant les salariés s'élèvent à 646 millions d'euros et font majoritairement l'objet d'une provision. Pour l'évaluer au 31 décembre 2021, le Groupe a procédé à sa meilleure estimation, à cette date, en se basant sur les changements d'organisation tels qu'annoncés dans les pays concernés ainsi que sur des hypothèses de taux de reclassement en interne et des mesures d'accompagnement en fonction de l'âge, de l'ancienneté et du salaire par niveau de qualification pour les postes concernés.

Les coûts les plus significatifs sont attribuables à la France avec plus de 300 millions d'euros dont 295 millions d'euros de provisions. En effet, le déploiement du plan Local First dans ce pays se fait en deux phases : un plan de départs volontaires qui a été clos en décembre, et qui sera suivi par une phase de départs contraints en 2022. Au 31 décembre 2021, la provision comptabilisée en France concerne ces deux plans. Pour l'évaluer, le Groupe a procédé à sa meilleure estimation, à cette date, sur la base des mesures d'accompagnement après consultation des partenaires sociaux, et en se basant sur :

- les données des dossiers des salariés identifiés comme éligibles au plan de départs volontaires :
  - nombre effectif de départs volontaires et leurs indemnités de départs valorisées en tenant compte (i) des données individuelles des salariés concernés (âge, ancienneté et salaire), et (ii) d'hypothèses moyennes sur certaines mesures d'accompagnement (notamment la durée de reclassement) ;
- les estimations suivantes au titre de la phase de départs contraints :
  - nombre et catégories de postes visés par des suppressions tels qu'annoncés aux partenaires sociaux et non déjà couverts par le plan de départs volontaires et les postes déjà vacants ;
  - hypothèses d'indemnités de départ fonction de l'âge et l'ancienneté moyens et du salaire moyen par niveau de qualification pour ces postes concernés ;
  - hypothèses moyennes du coût et de la durée des mesures d'accompagnement (notamment la durée de reclassement) : reprise des hypothèses retenues pour le plan de départs volontaires.

Par ailleurs, au 31 décembre 2021, les provisions pour retraites et autres engagements à long terme ont été réévaluées pour tenir compte des incidences des plans annoncés. Les effets sont intégralement reconnus en résultat, conformément à la norme IAS 19, *Avantages du personnel*.

Autres produits et charges opérationnels de la période

Exercice clos le 31 décembre 2021

(en millions d'euros)	Notes	**Produits / (charges) relatifs**
Mesures visant les salariés [a]	15.3	(646)
Equipes projet, consultants et autres supports externes		(95)
Effets sur les provisions pour retraites et autres engagements à long terme	8.3	39
Autres [b]		(25)
Total	7.1	**(727)**

(a) Dont 551 millions d'euros de provisions. Concerne principalement les pays en Europe et notamment la France qui représente 295 millions d'euros de provisions, compte tenu de son processus social et de déploiement du plan.

(b) Principalement des coûts relatifs aux systèmes informatiques.

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. Cession de Vega (EDP, Noram)

Dans le cadre de l'optimisation de l'allocation de capital et de la revue stratégique de son portefeuille de marques, de références et d'actifs annoncée en octobre 2020, Danone a réalisé le 28 juillet 2021 la cession de Vega aux fonds gérés par WM Partners. L'opération a généré un résultat de cession non significatif, après (i) réallocation d'une quote-part du *goodwill* affecté à l'UGT Noram, (ii) prise en compte des frais de cession et (iii) recyclage des écarts de conversion.

Note 4.3. Principaux changements de la période

Exercice 2021

Pourcentage d'intérêt détenu au 31 décembre

(en pourcentage)	Pôle	Pays	Date d'opération [a]	2020	2021
Principales sociétés consolidées pour la première fois au cours de l'exercice					
Harmless Harvest	Eaux	États-Unis	Janvier	39,2 %	51,0 %
Follow Your Heart	EDP	États-Unis	Avril	–	100 %
Principales sociétés consolidées avec changement dans le pourcentage de détention					
Vega	EDP	États-Unis	Juillet	100,0 %	0,0 %
Principales sociétés qui ne sont plus consolidées par intégration globale au 31 décembre					
–	–	–	–	–	–

(a) Mois de l'exercice 2021.

Par ailleurs, Danone a annoncé le 16 novembre 2021 la signature d'un accord en vue de la cession de la société Aqua d'Or (Eaux, Danemark). Le prix de cession attendu ne remet pas en cause la valeur comptable des actifs et passifs associés. Ils ont été reclassés comme détenus en vue de leur cession au 31 décembre 2021, conformément à la norme IFRS 5.

Exercice 2020

Le Groupe avait procédé à la prise de contrôle de plusieurs sociétés notamment dans la nutrition spécialisée en Chine et dans l'activité Eaux en Grande-Bretagne, aucune n'étant significative.

Note 4.4. Sociétés consolidées par intégration globale

La liste des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation au 31 décembre 2021, 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 4.5. Comptabilisation des prises de contrôle réalisées en 2021

L'acquisition de la société Follow Your Heart réalisée en avril 2021 a été comptabilisée sur des bases provisoires, les montants affectés aux actifs et passifs identifiables acquis et au *goodwill* étant susceptibles d'être modifiés dans un délai d'un an à compter de la date de ce regroupement.

Par ailleurs, au cours de l'exercice 2021, le Groupe a procédé à la finalisation de la comptabilisation de la prise de contrôle de la société Harmless Harvest.

Ces transactions n'étant pas significatives individuellement, elles ont été regroupées pour les besoins de la préparation de l'information ci-après.

Ces transactions n'ont pas d'effets significatifs sur les comptes consolidés annuels 2021 :

- elles n'ont pas d'effets significatifs sur les différents éléments du compte de résultat, en particulier au titre de leurs frais d'acquisitions, et n'auraient pas eu d'effet significatif si elles avaient été réalisées au 1er janvier 2021 ;
- elles ne font pas l'objet de compléments de prix ou d'options de vente accordée aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle qui soient significatifs ;
- elles sont réalisées en numéraire.

Allocation des prix d'acquisition

	À la date d'acquisition
(en millions d'euros)	**2021**
Actifs nets à 100 % [a]	149
Actifs nets revenant aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle [b]	(18)
Goodwill sur les quotes-parts du Groupe [c]	132
Juste valeur, à la date de prise de contrôle, de la contrepartie remise ou à remettre aux vendeurs	**263**

(a) Les actifs acquis correspondent principalement à des marques et des actifs corporels.
(b) Pour chacune des opérations non réalisées à 100 %, les intérêts ne conférant pas le contrôle sont comptabilisés à leur quote-part dans la juste valeur des actifs et passifs de l'entité.
(c) *Goodwill* provisoire concernant la société Follow Your Heart.

Note 4.6. 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

Les actionnaires minoritaires des principales sociétés consolidées et non détenues à 100 % par le Groupe ne sont pas significatifs au 31 décembre 2021.

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)	**2020**	**2021**
Au 1er janvier	482	363
Nouvelles options et options comptabilisées auparavant selon IFRS 9	7	46
Exercices d'options [a]	(90)	(24)
Variation de la valeur actuelle des options en cours	(37)	(31)
Au 31 décembre [b]	**363**	**354**

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

				2020		2021
(en millions d'euros sauf pourcentage)	Notes	Pays	Place de cotation [a]	Pourcentage d'intérêt	Pourcentage d'intérêt	Valeur boursière [a] [b]
Mengniu [c] [d]	5.7	Chine	Hong Kong	9,8 %	0,0 %	–
Yashili [e]	5.7	Chine	Hong Kong	25,0 %	25,0 %	279

(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) La participation de Danone dans Mengniu a été cédée le 13 mai 2021.
(e) YASHILI INTERNATIONAL HOLDINGS LTD.

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

Note 5.3. Principaux changements de la période

Exercice 2021

Pourcentage d'intérêt au 31 décembre

(en pourcentage)	Notes	Pôle	Pays	Date d'opération [a]	2020	2021
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						
Harmless Harvest		Eaux	États-Unis	Janvier	39,2 %	51,0 %
Mengniu		EDP	Japon	Mai	9,8 %	0,0 %

(a) Mois de l'exercice 2021.

Exercice 2020

Pourcentage d'intérêt au 31 décembre

(en pourcentage)	Pôle	Pays	Date d'opération [a]	2019	2020
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					
Yakult	EDP	Japon	Octobre	6,6 %	

(a) Mois de l'exercice 2020.

Note 5.4. Valeur nette comptable et variation de la période

		2020			2021		
(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		**923**	**1 131**	**2 055**	**350**	**566**	**915**
Acquisitions, prises d'influence de l'exercice et augmentation de capital		3	20	22	0	32	33
Cessions, pertes d'influence de l'exercice, baisse du taux de détention	5.6	(81)	(198)	(279)	(31)	(14)	(44)
Reclassement en actifs détenus en vue de leur cession	5.6	(457)	(393)	(851)	(154)	(64)	(217)
Quote-part du Groupe dans le résultat net avant résultat de cession, de réévaluation et autres	5.5	–	87	87	–	(2)	(2)
Dividendes versés		–	(32)	(32)	–	(24)	(24)
Écart de conversion		(38)	(37)	(75)	44	50	94
Perte de valeur		–	–	–	–	–	–
Ajustement de la quote-part du Groupe dans la situation nette		–	(11)	(11)	–	16	16
Au 31 décembre		**350**	**566**	**915**	**210**	**561**	**771**

Note 5.5. Résultat des sociétés mises en équivalence

		Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	Notes	**2020**	**2021**
Quote-part du Groupe dans le résultat net avant résultat de cession, de réévaluation et autres	5.6	87	(2)
Perte de valeur		–	–
Résultat de cession, de réévaluation et autres	5.6	217	587
Total		**304**	**585**

Note 5.6. Mengniu (EDP, Chine), Yashili (Nutrition Spécialisée, Chine) et JV Mengniu (Produits laitiers frais, 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.

Cession de Mengniu (EDP, Chine) et projet de cession de la *joint-venture* de produits laitiers frais en Chine créée conjointement avec Mengniu

Dans le cadre de la revue de ses actifs, Danone a décidé de céder sa participation dans Mengniu, dont les titres étaient qualifiés d'actifs destinés à être cédés au sens de la norme IFRS 5 au 31 décembre 2020.

La cession a été finalisée le 13 mai 2021, à l'issue du processus réglementaire. Le produit de cession s'élève à 1,6 milliards d'euros et a entraîné un résultat de cession de 586 millions d'euros après prise en compte des frais de cession, présenté en Résultat des sociétés mises en équivalence de l'exercice 2021.

Par ailleurs, selon les dispositions du pacte d'actionnaires, Danone est engagé dans un processus de cession de sa participation de 20 % dans la *joint-venture* créée conjointement avec Mengniu en 2014, pour opérer la production et la vente de produits laitiers frais en Chine. Les titres mis en équivalence sont donc qualifiés d'actifs destinés à être cédés au sens de la norme IFRS 5 au 31 décembre 2021. Danone n'a pas identifié d'élément remettant en cause leur valeur nette comptable, sur la base des informations à sa disposition à cette date.

Yashili (Nutrition Spécialisée, Chine)

Comptabilisation de la participation
Au 31 décembre 2021, Danone détient 25 % de Yashili, dispose d'une influence notable sur ses politiques opérationnelles et participe à sa gouvernance, disposant notamment de deux membres à son conseil d'administration. En conséquence, sa participation est comptabilisée en Titres mis en équivalence.

En 2021, la quote-part de résultat intègre la dépréciation de la marque Dumex Chine dans les comptes de Yashili pour environ 10 millions d'euros conduisant à une perte d'environ 6 millions d'euros, tels qu'annoncés par la société dans son *profit warning* du 18 janvier 2022.

Revue de valeur au 31 décembre 2021
Le Groupe a constaté une volatilité importante du cours de bourse de Yashili, qui reste inférieur au cours moyen d'achat des titres au 31 décembre 2021, ce qui constitue un indice de perte de valeur.

Au 31 décembre 2021, la valeur comptable de la participation dans Yashili (237 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 2022-2026, qui n'a conduit à aucune perte de valeur.

L'analyse de sensibilité sur les hypothèses clés intervenant dans la détermination de cette valeur d'utilité, prises individuellement, ne met également pas en évidence de perte de valeur :

Hypothèses	Indicateurs	Dépréciation *(en millions d'euros)*
-500 pb	Taux de croissance de chiffre d'affaires [(a)]	–
-500 pb	Marge opérationnelle courante [(a)]	–
-100 pb	Taux de croissance long terme	–
+100 pb	Taux d'actualisation	–

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

Revue de valeur au 31 décembre 2020
Le Groupe avait constaté une volatilité importante du cours de bourse de Yashili, qui restait inférieur au cours moyen d'achat des titres au 31 décembre 2020, ce qui constituait un indice de perte de valeur.

Au 31 décembre 2020, la valeur comptable de la participation dans Yashili (219 millions d'euros) avait 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 2021-2025 et tenant compte des effets du Covid-19 sur l'exercice 2020. Par ailleurs, les hypothèses retenues sur le taux d'actualisation et le taux de croissance à long terme étaient respectivement de 8,6 % et 3,0 %. Le test réalisé fin 2020 n'avait pas conduit à revoir le montant de la dépréciation comptabilisée lors des exercices précédents.

Note 5.7. Suivi de la valeur des autres Titres mis en équivalence

Revue de valeur au 31 décembre 2021
À l'issue de la revue des autres titres mis en équivalence, le Groupe n'a enregistré aucune perte de valeur.

Revue de valeur au 31 décembre 2020
À l'issue de la revue des autres titres mis en équivalence, le Groupe n'avait enregistré aucune perte de valeur.

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 principaux décideurs opérationnels (le Directeur Général Antoine de SAINT-AFFRIQUE depuis le 15 septembre 2021, et le Directeur Général Finances, Technologie & Data, Jürgen ESSER) ont continué de suivre, en 2021, les activités de Danone par catégories (voir Note 3 des Annexes aux comptes consolidés) et les secteurs opérationnels correspondent aux Pôles EDP, Nutrition Spécialisé et Eaux.

Les indicateurs clés revus et utilisés en interne par les principaux décideurs opérationnels 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.

Seuls ces indicateurs font l'objet d'un suivi par Pôle, les autres indicateurs clés revus et utilisés en interne par les principaux décideurs opérationnels faisant l'objet d'un suivi au niveau du Groupe.

Informations par Pôle

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros, sauf pourcentage)	Chiffre d'affaires [a]		Résultat opérationnel courant		Marge opérationnelle courante	
	2020	**2021**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**
EDP	12 823	13 090	1 303	1 287	10,2 %	9,8 %
Nutrition Spécialisée	7 192	7 230	1 763	1 697	24,5 %	23,5 %
Eaux	3 605	3 961	251	353	7,0 %	8,9 %
Total Groupe	**23 620**	**24 281**	**3 317**	**3 337**	**14,0 %**	**13,7 %**

(a) Chiffre d'affaires net 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	
	2020	**2021**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**
Europe et Noram [b]	13 408	13 762	1 823	1 862	13,6 %	13,5 %
Reste du Monde	10 212	10 520	1 494	1 475	14,6 %	14,0 %
Total Groupe	**23 620**	**24 281**	**3 317**	**3 337**	**14,0 %**	**13,7 %**

(a) Chiffre d'affaires net hors Groupe.
(b) Dont un chiffre d'affaires net de 2 033 millions d'euros réalisé en France en 2021 (2 011 millions d'euros en 2020).

Dix principaux pays en termes de chiffre d'affaires

Exercice clos le 31 décembre

(en pourcentage)	**2020**	**2021**
États-Unis	21 %	20 %
Chine	9 %	10 %
France	9 %	8 %
Russie	6 %	6 %
Indonésie	6 %	6 %
Royaume-Uni	5 %	6 %
Mexique	4 %	4 %
Espagne	4 %	4 %
Allemagne	3 %	3 %
Canada	2 %	2 %

Actifs non-courants : immobilisations corporelles et incorporelles

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2020**	**2021**
Europe et Noram [a]	22 576	23 569
Reste du Monde	7 032	7 326
Total Groupe	**29 609**	**30 895**

(a) Dont 2 627 millions d'euros en France au 31 décembre 2021 (2 528 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Note 6.3. Autres éléments courants du résultat opérationnel

Autres produits et charges

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2020**	**2021**
Taxes diverses [a]	(36)	(39)
Coûts de restructurations [b]	(7)	(6)
Plus-values de cession d'actifs corporels et incorporels	(4)	8
Autres [c]	(15)	34
Total	**(61)**	**(3)**

(a) Comprend notamment des taxes sur le chiffre d'affaires.
(b) Hors opérations de restructurations stratégiques ou de transformation.
(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 fonds 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 31 décembre

(en millions d'euros sauf pourcentage)	**2020**	**2021**
Marchandises	105	92
Matières et fournitures	773	819
Produits semi-finis et travaux en cours	218	209
Produits finis	830	915
Emballages commerciaux non récupérables	90	125
Provisions pour dépréciation	(175)	(180)
Montant net des stocks	1 840	1 982
Clients et des autres créances d'exploitation	2 714	2 956
Provisions pour dépréciation	(106)	(94)
Montant net des clients et comptes rattachés	2 608	2 862
État et collectivités	714	746
Instruments dérivés – actifs [a]	61	53
Autres	225	207
Total des autres actifs courants	1 000	1 006
Total des éléments d'actifs courants	**5 448**	**5 850**
Fournisseurs et comptes rattachés	(3 467)	(3 998)
Remises de fin d'année à accorder aux clients	(1 228)	(1 304)
État et collectivités	(254)	(295)
Personnel et charges sociales	(835)	(1 019)
Instruments dérivés – passifs [a]	(67)	(89)
Autres	(331)	(310)
Total des autres passifs courants	(2 714)	(3 018)
Total des éléments passifs courants	**(6 181)**	**(7 016)**
Besoin en fond de roulement	**(733)**	**(1 166)**
En pourcentage du chiffre d'affaires consolidé	3,1 %	4,8 %

(a) 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)	**2020**	**2021**
Part du chiffre d'affaires consolidé réalisé avec les premiers clients du Groupe		
Premier client du Groupe	6,8 %	6,8 %
Cinq premiers clients du Groupe	14,3 %	13,9 %
Dix premiers clients du Groupe	21,2 %	20,2 %
Part des créances clients et comptes rattachés en retard de paiement et non totalement dépréciés [a]	**6,2 %**	**5,8 %**

(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 2021 comme au 31 décembre 2020, les montants ne sont pas significatifs.

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)	**2020**	**2021**
Clients et comptes rattachés	2 714	2 956
Provisions pour dépréciation	(106)	(94)
Juste valeur des créances clients	**2 608**	**2 862**
Remises accordées aux clients [a]	(1 228)	(1 304)
Juste valeur des créances clients nette des remises accordées	**1 381**	**1 558**

(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 ;
- 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.

Valeur nette comptable et variation de la période

	2020				2021			
(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 nette								
Au 1er janvier	**2 644**	**2 877**	**1 323**	**6 844**	**2 600**	**2 608**	**1 365**	**6 572**
Investissements [a]	56	109	725	890	72	146	752	970
Cessions	(6)	(19)	(8)	(34)	(13)	–	(15)	(28)
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession	–	–	–	–	(9)	(8)	(1)	(17)
Variations de périmètre	13	4	1	17	39	10	1	50
Écarts de conversion	(154)	(200)	(108)	(461)	75	80	44	199
Perte de valeur [a] [b]	(8)	(45)	(1)	(54)	(7)	(82)	(79)	(168)
Dotations aux amortissements [a]	(142)	(431)	(133)	(706)	(147)	(449)	(115)	(711)
Effets des éléments ci-dessus sur les droits d'utilisation (brut) [c]	191	29	78	298	129	41	75	245
Effets des éléments ci-dessus sur les droits d'utilisation (amortissements et perte de valeur) [c]	(120)	(29)	(81)	(230)	(126)	(26)	(77)	(229)
Autres [d]	125	313	(431)	7	160	406	(605)	(39)
Au 31 décembre	**2 600**	**2 608**	**1 365**	**6 572**	**2 772**	**2 727**	**1 344**	**6 844**
Dont droits d'utilisation [c]	709	196	189	1 095	691	182	209	1 082
Dont montant brut	*4 371*	*8 067*	*2 366*	*14 804*	*4 813*	*8 765*	*2 443*	*16 021*
Dont amortissements et pertes de valeur	*(1 771)*	*(5 459)*	*(1 001)*	*(8 232)*	*(2 040)*	*(6 038)*	*(1 099)*	*(9 177)*

(a) Hors droits d'utilisation.
(b) Et amortissements accélérés. Ces éléments proviennent notamment du plan de transformation des opérations de Danone (voir Note 7.2 des Annexes aux comptes consolidés).
(c) Droits d'utilisation en application d'IFRS16 Contrats de location.
(d) Correspond principalement aux effets de l'application d'IAS 29 (voir Note 1.3 des Annexes aux comptes consolidés).

Suivi de la valeur des immobilisations corporelles

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

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

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

Investissements de l'exercice

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros, sauf pourcentage)	**2020**	**2021**
Flux de trésorerie relatifs	(962)	(1 043)
En pourcentage du chiffre d'affaires	*4,1 %*	*4,3 %*

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

Engagements donnés en 2021

		Montant des flux financiers par période				
(en millions d'euros)	**Total**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026 et après**
Engagements d'achats de biens et services [a]	(5 300)	(2 494)	(759)	(446)	(201)	(1 400)
Engagements liés à des investissements industriels	(187)	(184)	(2)	–	–	–
Garanties et nantissements donnés	(21)	(21)	–	–	–	–
Autres	(96)	(51)	(16)	(9)	(5)	(16)
Total	**(5 604)**	**(2 750)**	**(778)**	**(455)**	**(206)**	**(1 416)**

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

Engagements donnés en 2020

		Montant des flux financiers par période				
(en millions d'euros)	**Total**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025 et après**
Engagements d'achats de biens et services [a]	(3 690)	(2 410)	(764)	(279)	(89)	(150)
Engagements liés à des investissements industriels	(336)	(316)	(20)	–	–	–
Garanties et nantissements donnés	(21)	(21)	–	–	–	–
Autres	(75)	(39)	(17)	(10)	(4)	(5)
Total	**(4 122)**	**(2 786)**	**(801)**	**(288)**	**(93)**	**(154)**

(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 2021, les principales devises de couverture (en valeur) sont la livre sterling, le yuan chinois, le dollar australien, le peso mexicain, 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. 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 2021)

Exercice clos le 31 décembre

	2020	2021
(en millions d'euros)	**Produits (charges)**	**Produits (charges)**
Hausse de 5 %		
Lait liquide, poudre de lait et autres ingrédients laitiers	(145)	(134)
Matières plastiques dont PET / rPET	(56)	(57)
Baisse de 5 %		
Lait liquide, poudre de lait et autres ingrédients laitiers	145	134
Matières plastiques dont PET / rPET	56	57

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

Note 7.1. Autres produits et charges opérationnels

Principes comptables

Les Autres produits et charges opérationnels comprennent des éléments qui, en raison de leur caractère significatif ou inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité courante de Danone et ont une valeur prédictive limitée, altérant l'appréciation de sa performance opérationnelle courante et son évolution. Ils incluent principalement :

- les plus ou moins-values de cession d'activités et de participations consolidées ;
- les dépréciations d'actifs incorporels à durée de vie indéfinie ;
- les coûts relatifs à des opérations de restructurations stratégiques ou de transformation ;
- les coûts relatifs à des opérations de croissance externe majeures ;
- les coûts (encourus ou estimés) liés à des crises ou litiges majeurs ;
- dans le cadre des normes IFRS 3 Révisée et IAS 27 Révisée, (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 2021

En 2021, les Autres produits et charges opérationnels de (1 080) millions d'euros correspondent principalement aux éléments suivants :

(en millions d'euros)	Notes	**Produits / (charges) relatifs**
Plan Local First	3	(727)
Transformation des opérations de Danone	7.2	(297)
Dépréciation d'actifs incorporels	10.3	(52)

Autres produits et charges opérationnels de l'exercice 2020

En 2020, les Autres produits et charges opérationnels de (519) millions d'euros correspondaient principalement aux éléments suivants :

(en millions d'euros)	**Produits / (charges) relatifs**
Dépréciation d'actifs incorporels	(353)
Coûts liés à la transformation des organisations et des opérations de Danone	(163)
Coûts liés à l'intégration des activités nutrition infantile et nutrition médicale [(a)]	(46)
Produits de cession d'activités et d'actifs	51

(a) Principalement liés à des coûts relatifs au personnel et aux systèmes informatiques.

Note 7.2. Transformation des opérations de Danone

Danone a poursuivi en 2021 la transformation de ses opérations sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et l'adaptation de ses outils de production. Les Autres charges opérationnelles relatives s'élèvent à 297 millions d'euros.

Ces charges concernent les Pôles EDP, Eaux et Nutrition Spécialisée et portent essentiellement sur l'amortissement accéléré d'actifs corporels, les coûts des mesures visant les salariés, ainsi que des frais de consultants et autres supports externes.

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

	2020	2021
Nombre total de salariés	**101 911**	**98 105**
Par zone géographique		
Europe & Amérique du Nord	32 %	32 %
Amérique du Nord	6 %	26 %
Europe	26 %	6 %
Reste du Monde	68 %	68 %
Asie, Pacifique & Moyen-Orient	21 %	20 %
Chine	8 %	8 %
CEI	9 %	9 %
Afrique	8 %	7 %
Amérique Latine	23 %	24 %
Total	**100 %**	**100 %**
Par Pôle		
EDP	41 %	41 %
Nutrition spécialisée	21 %	22 %
Eaux	35 %	34 %
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)	2020	2021
Salaires et charges sociales [a]	(3 990)	(3 925)
Retraites – régimes à prestations définies [b]	(43)	(44)
Charges relatives aux actions sous conditions de performance (GPS)	(16)	(13)

(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 ses sociétés 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'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, après déduction de 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 en Autres charges financières.

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 et 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)	**2020**	**2021**
Régimes de retraite à prestations définies	1 189	1 074
Autres avantages à long terme	31	31
Total	**1 220**	**1 105**

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

Valeur nette comptable des obligations brutes

Au 31 décembre

(en pourcentage)	**2020**	**2021**
Régimes de retraite des directeurs	34 %	34 %
Autres	17 %	15 %
France	51 %	48 %
Allemagne	10 %	10 %
Indonésie	9 %	10 %
Belgique	8 %	8 %
États-Unis	7 %	8 %
Irlande	7 %	6 %
Autres [a]	9 %	11 %
Total	**100 %**	**100 %**

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

Principal engagement du Groupe

Le principal engagement du Groupe en matière de retraites à prestations définies concerne le Régime de retraite des directeurs en France. Ce régime de retraite mis en place en 1976, dans le cadre de mesures visant à fidéliser les cadres dirigeants, bénéficie potentiellement aux Directeurs qui relevaient du statut Directeurs Groupe au 31 décembre 2003. Il a été fermé à tout nouveau bénéficiaire le 31 décembre 2003. Au 31 décembre 2021, ce régime bénéficiait à 76 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

	2020			2021		
(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	573	1 141	1 714	580	1 053	1 633
Juste valeur des actifs des régimes	(134)	(391)	(525)	(124)	(435)	(559)
Droits accumulés nets de la juste valeur des actifs des régimes	**439**	**750**	**1 189**	**456**	**617**	**1 074**
Effet du plafond de l'actif			–			–
Engagements provisionnés au bilan	**439**	**750**	**1 189**	**456**	**617**	**1 074**

Par ailleurs, le montant total des cotisations /prestations à verser en 2022 au titre de ces régimes est estimé à 44 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 2021, 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)	**2020**	**2021**
Taux d'actualisation	0,8 %	1,4 %
Taux de rendement attendu des actifs	0,8 %	1,4 %
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	
	2020	**2021**
(en millions d'euros)	**Augmentation (diminution)**	**Augmentation (diminution)**
Hausse de 50 pb	(52)	(65)
Baisse de 50 pb	57	74

Variations de la valeur nette comptable des provisions

	2020				2021			
(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	**1 597**	**(534)**	**–**	**1 063**	**1 752**	**(533)**	**–**	**1 219**
Coût des services rendus	43	–		43	44	–		44
Effet de l'actualisation	30	–		30	26	–		26
Rendement estimé des actifs du régime	–	(7)		(7)	–	(6)		(6)
Autres éléments	(17)	14		(2)	(42)	1		(41)
Charge de l'exercice	56	7		64	27	(5)	–	23
Prestations versées aux bénéficiaires	(56)	31		(26)	(54)	28		(27)
Contributions aux actifs du régime	–	(18)		(18)	–	(17)		(17)
Changements d'hypothèses démographiques	(10)	–		(10)	1	–		1
Changements d'hypothèses économiques	138	–		138	(136)	–		(136)
Effets d'expérience	16	(23)		(8)	19	(20)		(2)
Écarts actuariels	144	(23)	–	121	(116)	(20)	–	(137)
Effet de la variation des taux de change	(34)	11		(22)	26	(11)		15
Autres mouvements	7	–		7	(2)	–		(2)
Au 31 décembre	**1 714**	**(525)**	**–**	**1 189**	**1 633**	**(559)**	**–**	**1 074**

La baisse de la provision entre le 31 décembre 2020 et le 31 décembre 2021 provient essentiellement de la hausse des taux d'actualisation du Régime Directeur et des autres régimes dans la plupart des pays, ainsi que des effets liés au plan Local First (voir Note 3 des Annexes aux comptes consolidés).

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)	**2020**	**2021**
Juste valeur des actifs du régime	**(134)**	**(124)**
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 par destination dans les différentes lignes du compte de résultat consolidé.

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 1 500 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. Ils sont également soumis à des conditions de présence de 4 ans.

Group performance shares actives

	Exercice clos le 31 décembre	
(en nombre de titres)	**2020**	**2021**
Au 1er janvier	**2 151 501**	**1 944 149**
Nombre maximal [a]	2 236 479	2 006 027
Actions attribuées sur l'exercice	714 710	796 638
Nombre maximal [a]	*750 484*	*836 468*
Actions caduques ou annulées sur l'exercice [b]	(514 198)	(538 884)
Actions livrées sur l'exercice	(407 864)	(391 131)
Au 31 décembre	**1 944 149**	**1 810 772**
Nombre maximal [a]	*2 006 027*	*1 880 387*

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

(b) Pour les GPS attribuées en 2019, le Conseil d'Administration doit examiner le niveau d'atteinte de la condition de performance relative à la croissance du chiffre d'affaires au deuxième trimestre 2022. Pour les besoins des comptes consolidés annuels 2021, Danone a inclus, dans le nombre de GPS caduques sur l'exercice, les GPS dont la caducité est probable du fait de la non-atteinte de cette condition de performance, sur la base des informations connues à la date d'arrêté des comptes (même si cette caducité n'a pas été constatée par le Conseil d'Administration).

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. Elle est répartie par destination dans les différentes lignes du compte de résultat consolidé.

Lorsque les GPS sont fonction de conditions de performance non liées au marché (telles que, par exemple, les conditions liées à la croissance du chiffre d'affaires, à l'atteinte d'un niveau de *free cash flow* et à la performance environnementale), les charges constatées au titre d'actions devenues caduques du fait de leur non-atteinte sont reprises dans le compte de résultat de la période au cours de laquelle la caducité devient probable.

Lorsque les GPS sont fonction de conditions de performance liées au marché (telles que, par exemple, les conditions liées à l'atteinte d'un niveau de *Total Shareholder Return)*, l'évaluation des charges afférentes tient compte d'une probabilité d'atteinte de ces conditions, appréciée à la date d'attribution, sans reprise ultérieure.

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 à la date d'attribution

	Exercice clos le 31 décembre	
(en euros par action sauf nombre d'actions)	**2020**	**2021**
Nombre d'actions attribuées	714 710	796 638
Dont fonction de conditions de performance non liées au marché	*714 710*	*740 863*
Dont fonction de conditions de performance liées au marché	–	*55 775*
Juste valeur des attributions sous conditions de performance non liées au marché [a]	53,2	51,0
Juste valeur des attributions sous conditions de performance liées au marché [a]	–	29,9
Moyenne de l'action DANONE	59,9	57,8

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

Charges comptabilisées sur l'exercice y compris taxes

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2020**	**2021**
Actions sous conditions de performance (GPS)	(16)	(13)
Total des charges	**(16)**	**(13)**

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. Elle est calculée en tenant compte de l'incessibilité des actions pendant 5 ans, sur la base des paramètres de marché applicables aux salariés, notamment leur 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 2021, ces différentes augmentations de capital réservées aux salariés ont représenté un montant total de 46 125 731,43 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)	**2020**	**2021**
Résultat avant impôts	**2 488**	**1 995**
(Charge) produit d'impôts courants	(799)	(663)
(Charge) produit d'impôts différés	37	73
(Charge) produit d'impôts courants et différés	**(762)**	**(589)**
Taux effectif d'imposition	30,6 %	29,5 %
Montant (versé) reçu au cours de l'exercice	(753)	(569)

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 29,5 % en 2021, stable par rapport à 2020.

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 28,41 %

		Exercice clos le 31 décembre	
(en pourcentage)	Notes	**2020**	**2021**
Taux courant d'impôt en France		32,0 %	28,4 %
Différences entre les taux d'imposition étrangers et français [a]		(10,8)%	(6,6)%
Impôts sur dividendes et redevances		2,7 %	3,9 %
Différences permanentes		1,6 %	1,4 %
Reports déficitaires [b]	9.3	1,8 %	3,0 %
Changement de taux d'imposition et impôts sans base [c]		4,5 %	(0,3)%
Effet des plus et moins-values de cession et pertes de valeur d'actifs		(0,5)%	(0,1)%
Autres différences		(0,7)%	(0,2)%
Taux effectif d'imposition		**30,6 %**	**29,5 %**

(a) Différents pays dont aucun, individuellement, ne génère une différence significative avec le taux d'imposition français.
(b) En 2021 et 2020, comprend les effets de la non reconnaissance et de la dépréciation d'actifs d'impôts différés de certains pays d'Amérique latine.
(c) En 2020, correspond principalement aux effets défavorables du changement de taux aux Pays-Bas sur l'évaluation des impôts différés long terme.

Note 9.2. Impôts différés

Principes comptables

Le Groupe comptabilise des impôts différés sur 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 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 pour 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	**2020**	**2021**
Répartition par nature d'impôts différés			
Immobilisations incorporelles et corporelles		(1 629)	(1 683)
Déficits fiscaux reportables	9.3	302	281
Provisions pour retraites et autres avantages à long terme		281	260
Provisions pour participation et intéressement		17	13
Provisions pour restructurations	15.3	4	131
Autres		336	385
Impôts différés nets		**(689)**	**(612)**
Impôts différés actifs		785	890
Impôts différés passifs		(1 474)	(1 502)
Impôts différés nets		**(689)**	**(612)**

Variation de la période

(en millions d'euros)	Notes	2020	2021
Au 1er janvier		**(766)**	**(681)**
Variations enregistrées en capitaux propres		(31)	16
Variations enregistrées en résultat		37	73
Variations de périmètre	4.3	(10)	25
Autres [a]		81	(45)
Au 31 décembre		**(689)**	**(612)**

(a) Comprend essentiellement des effets de change.

Note 9.3. Déficits fiscaux reportables

Principes comptables

Les impôts différés actifs relatifs aux déficits fiscaux reportables et aux différences temporelles sont reconnus 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)	2020	2021
Déficits fiscaux – part activée		
Déficits reportables activés [a] [b]	1 157	1 083
Économie d'impôt [c]	302	281
Déficits fiscaux – part non activée		
Reports déficitaires et crédits d'impôt non encore utilisés [a]	563	715
Économie potentielle d'impôt	154	197

(a) Montant en base.
(b) En 2021 comme en 2020, 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 2021 a une durée de vie indéfinie. L'horizon de consommation probable est pour la majeure partie de moins de dix ans. Compte tenu des effets attendus à date du plan Local First et du plan de transformation de ses opérations, Danone n'anticipe pas une dégradation de cet horizon liée à leurs coûts de mise en œuvre.

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

		2020				2021			
(en millions d'euros)	Notes	***Goodwill***	**Marques [a]**	**Autres immobilisations incorporelles**	**Total**	***Goodwill***	**Marques [a]**	**Autres immobilisations incorporelles**	**Total**
Valeur nette									
Au 1er janvier		**18 125**	**6 329**	**348**	**24 803**	**17 016**	**5 669**	**351**	**23 037**
Variations de périmètre	4.2	66	–	48	114	23	(35)	–	(13)
Investissements		–	–	80	80	–	–	71	71
Cessions		–	–	(2)	(2)	–	–	(2)	(2)
Écarts de conversion	1.3	(1 273)	(379)	(21)	(1 673)	838	204	9	1 050
Dépréciation / Perte de valeur [b]	7.1, 10.3	(32)	(288)	(43)	(363)	(7)	(45)	(5)	(57)
Dotations aux amortissements		–	(2)	(94)	(97)	–	(2)	(101)	(103)
Autres		130	9	36	175	2	14	53	69
Au 31 décembre		**17 016**	**5 669**	**351**	**23 037**	**17 871**	**5 805**	**377**	**24 053**
Dont amortissements		–	*(25)*	*(1 003)*		–	*(26)*	*(1 084)*	

(a) Comprend les marques à durée de vie indéfinie et les autres marques (79 millions d'euros au 31 décembre 2021).

(b) En 2020, les pertes de valeur relatives aux Autres actifs incorporels à durée de vie définie comprennent 33 millions d'euros de dépréciation des relations clients du secteur de la vente hors domicile reconnus lors de l'acquisition des sociétés du groupe WhiteWave en 2017, dans le cadre de l'allocation de son prix d'acquisition, reflétant les effets de la crise sanitaire sur ce segment.

Note 10.3. Suivi de la valeur des *goodwill* et marques à durée de vie indéfinie

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 sur la base des informations disponibles à cette date. Ils couvrent les deux prochains exercices, et sont 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 2021

Pour les tests de dépréciation au 31 décembre 2021, le Groupe a projeté dans ses plans d'affaires les effets sur ses différentes activités des éléments suivants, selon sa meilleure estimation sur la base (i) des informations disponibles à cette date s'agissant des éléments externes, et (ii) des initiatives et projets qui seront mis en œuvre par le Groupe tels qu'il l'envisage à cette même date :

- effets de la crise sanitaire liée au Covid-19 sur ses principales activités exposées, soit celles du Pôle Eaux comme décrit ci-après, sur toute la durée du plan pour tenir compte de l'incertitude quant à son ampleur et sa durée ;
- accélération généralisée de l'inflation des prix des matières premières (lait et ingrédients), des emballages et des coûts logistiques sur les périodes 2021 et 2022. Pour les UGT présentant des marges de manœuvre limitées, le Groupe a également simulé des scénarios d'inflation dégradés (niveau plus élevé et extrapolation sur les années suivantes du plan), *via* ses analyses de sensibilité à la marge opérationnelle. Par ailleurs, les effets sur les coûts des matières pour l'exercice 2021 d'une hausse ou baisse de prix des deux principales catégories de matières premières du Groupe sont présentés en Note 6.7 des Annexes aux comptes consolidés ;
- coûts opérationnels et investissements liés au Plan de transformation de ses opérations sur la durée du plan d'affaires. Ce dernier comprend notamment les initiatives pour lutter contre le changement climatique, en particulier dans le cadre de ses objectifs en matière de circularité des emballages et notamment :
  - utilisation de PET recyclé (rPET) pour le Pôle Eaux à 50 % au niveau mondial et à 100 % en Europe d'ici à 2025 ;
  - suppression de l'utilisation du polystyrène dans ses emballages à l'échelle mondiale d'ici 2025 et 2024 en Europe.

La mise en œuvre de ces différents scénarios dans les tests de dépréciation n'a pas mis en évidence de perte de valeur complémentaire

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

Au 31 décembre

	Valeur comptable des *goodwill* et marques à durée de vie indéfinie		Taux de croissance à long terme [g]		Taux d'actualisation [g]	
(en millions d'euros)	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**
EDP						
Noram	7 805	8 374	1 à 2,5 %	1 à 2,5 %	6,6 %	6,1 %
Centrale Danone	189	175	2,0 %	1,0 %	8,8 %	8,3 %
Danone CIS [a]	240	250	3,0 %	3,0 %	7 à 13 %	6 à 13 %
Europe	2 593	2 609	0 à 2,5 %	0 à 2,5 %	7 à 9 %	6 à 9 %
Autres UGT [b]	238	232	0 à 3 %	0 à 3 %	7 à 19 %	6 à 20 %
Total EDP	**11 064**	**11 640**				
• Dont *goodwill*	8 129	8 653				
• Dont marques à durée de vie indéfinie [c]	2 935	2 986				
Eaux						
Danone Eaux France	428	428	1 %	1 %	6,6 %	6,6 %
Autres UGT [d]	288	350	0 à 3 %	0 à 3 %	7 à 24 %	6 à 21,1 %
Total Eaux	**716**	**777**				
• Dont *goodwill*	536	571				
• Dont marques à durée de vie indéfinie [e]	180	206				
Nutrition Spécialisée						
Nutrition Spécialisée Globale	10 664	11 001	2,5 %	2,5 %	6,8 %	6,0 %
Happy Family	166	180	2,5 %	2,5 %	6,8 %	6,1 %
Total Nutrition Spécialisée	**10 830**	**11 180**				
• Dont *goodwill*	8 351	8 647				
• Dont marques à durée de vie indéfinie [f]	2 478	2 533				
Total	**22 610**	**23 597**				
• Dont *goodwill*	17 016	17 871				
• Dont marques à durée de vie indéfinie	5 594	5 726				

(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 2021 comme au 31 décembre 2020.
(e) Plusieurs marques dont la plus significative est Volvic.
(f) Plusieurs marques dont les plus significatives sont Nutricia & Milupa.
(g) Appliqués aux *goodwill*.

Goodwill des UGT du Pôle Eaux

En 2021, les activités du Pôle Eaux ont été encore impactées par la pandémie, du fait de leur forte exposition à la consommation hors domicile. Toutefois, leurs actifs incorporels à durée de vie indéfinie représentent moins de 4 % du total des actifs incorporels consolidés et ne résultent d'aucune transaction récente. Par conséquent, leur valeur recouvrable excède leur valeur comptable de manière significative, y compris après prise en compte d'hypothèses de dégradation notable et prolongée des activités due à la crise sanitaire.

Les valeurs recouvrables de ce Pôle ont ainsi été évaluées sur la base de scénarios dans lesquels les niveaux d'activité pré-Covid ne sont retrouvés qu'en année terminale.

Ces hypothèses induisent un écart entre les valeurs nettes comptables et les valeurs recouvrables ainsi estimées pour les UGT du Pôle Eaux de nouveau réduit par rapport aux niveaux historiques, mais stable voire en hausse par rapport à l'exercice précédent, et sans requérir de perte de valeur. Toutefois, pour les UGT pour

lesquelles leur valeur recouvrable était inférieure à la valeur de leurs capitaux investis, Danone a alors procédé à des *stress tests* complémentaires. Ces scénarios encore plus défavorables n'ont également pas mis en évidence de perte de valeur.

Goodwill de l'UGT Nutrition Spécialisée Globale et de l'UGT EDP Noram

Au 31 décembre 2021, la valeur recouvrable dépasse la valeur comptable à hauteur des montants suivants :

(en milliards d'euros)	
Nutrition Spécialisée Globale	29
EDP Noram	4,1

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 Spécialisée Globale	(1,6)	15,4 %
EDP Noram	(0,4)	6,8 %
Marge opérationnelle courante – baisse de 100 pb [b]		
Nutrition Spécialisée Globale	(1,8)	16,2 %
EDP Noram	(1,0)	4,2 %
Taux de croissance à long terme – baisse de 50 pb		
Nutrition Spécialisée Globale	(4,0)	
EDP Noram	(1,1)	
Taux d'actualisation – hausse de 50 pb		
Nutrition Spécialisée Globale	(5,1)	
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 2022.
(b) Baisse appliquée, chaque année, aux hypothèses de marge opérationnelle courante, y compris l'année terminale, à partir des projections 2022.

Goodwill des autres UGT des Pôles Nutrition Spécialisée et EDP

Au 31 décembre 2021, (i) les UGT du Pôle EDP autres qu'EDP Noram et (ii) l'UGT Happy Family du Pôle Nutrition Spécialisée représentent au total 13 % 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 a enregistré une perte de valeur sur une UGT du Pôle EDP pour un total de 7 millions d'euros.

Au 31 décembre 2020, à l'issue du test de la valeur des *goodwill* de ces UGT, le Groupe avait enregistré une perte de valeur sur deux UGT du Pôle EDP pour un total de 32 millions d'euros.

Marques à durée de vie indéfinie

Les principales marques du Groupe sont les marques *Nutricia, International Delight, Silk* et *Alpro*. Au 31 décembre 2021, 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 2021.

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

Au 31 décembre 2021, 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 2022) ;
- 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.

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

Au 31 décembre 2021, les tests réalisés sur les marques à durée de vie indéfinie autres que *Nutricia, International Delight, Silk* et *Alpro*, ont requis la dépréciation partielle de trois marques du Pôle EDP pour un montant total de 45 millions d'euros, au regard des nouvelles hypothèses de leur plan stratégique. Par ailleurs, Danone a évalué la sensibilité du montant des pertes de valeur aux variations des hypothèses clés sur les principales marques concernées. Prise

individuellement, aucune des hypothèses ci-dessous ne nécessiterait une dépréciation complémentaire qui excèderait 25 millions d'euros en cumul sur ces marques :

- 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 2022) ;
- 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.

Au 31 décembre 2020, à l'issue des tests de la valeur des autres marques à durée indéfinie, le Groupe avait constaté une perte de valeur de quatre marques du Pôle EDP et d'une marque du Pôle Nutrition Spécialisée pour un montant total de 288 millions d'euros.

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.

Ils peuvent faire l'objet d'une couverture par un instrument dérivé :

- de juste valeur : 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 ;
- des flux de trésorerie futurs : 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 :

- les valeurs mobilières de placement, constituées d'instruments liquides, de maturité courte et facilement convertibles en un montant connu de trésorerie ;
- les Autres placements à court terme.

Ils sont évalués à leur juste valeur dont les variations sont enregistrées 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 sur la base des cours de change applicables à cette date. Les pertes et profits de change résultant de la conversion des instruments affectés à la couverture d'investissements à long terme dans la même devise (emprunts ou autres) 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 31 décembre 2020	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 [c]	Passage à moins d'un an de la part non-courante	Changement de périmètre	Au 31 décembre 2021
Financements gérés au niveau de la Société									
Financements obligataires – Part non-courante	11 493	1 700				140	(1 693)		11 640
Financements obligataires – Part courante	1 846		(1 919)			131	1 693		1 751
Titres de créance à court terme [a]	1 492			(743)		8			757
Total	14 831	1 700	(1 919)	(743)	–	279	–	–	14 148
Dette locative									
Part non-courante	744					212	(190)	2	767
Part courante	222			(251)		51	192	–	215
Total	966	–	–	(251)	–	263	2	2	982
Autres financements [b]									
Part non-courante	36			85		(8)	(80)	1	35
Part courante	202			784	(1)	(28)	86	1	1 044
Total	237	–	–	869	(1)	(36)	6	3	1 079
Total	**16 034**	**1 700**	**(1 919)**	**(124)**	**(1)**	**506**	**8**	**5**	**16 209**

(a) Aux 31 décembre 2020 et 2021, sont présentés en dettes financières courantes.
(b) Financements bancaires des filiales.
(c) 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.

En septembre 2021, Danone a procédé à un remboursement anticipé du financement hybride pour un montant de 0,5 milliard d'euros, et dans le même temps à une réémission d'un financement hybride avec émission de titre à durée indéterminée pour le même montant, libellés en euros, portant un premier coupon de 1 %, avec une option de remboursement le 16 décembre 2026.

Par le biais de cette combinaison d'opérations, Danone a pu activement gérer son bilan et profiter de conditions de marché favorables, tout en maintenant le montant total d'obligations hybrides inchangé.

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

	2020		2021	
(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]	1 008	–	953	–
Emprunts bancaires			749	
Financement sur les marchés des capitaux[a]				
Financement obligataire EMTN [d]	NA	9 058	NA	9 620
Financement hybride [e]	NA	1 250	NA	1 250
Financement obligataire sur le marché américain [d]	NA	4 281	NA	3 770
Titres négociables à court terme	NA	1 492	NA	755

(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 2021 et 2025.
d) Les emprunts obligataires émis par la Société font l'objet d'une publication sur le site internet de Danone.
(e) Suite aux opérations réalisées en 2021 et décrites en Note 11.3 des Annexes aux comptes consolidés, le montant total du financement hybride au 31 décembre 2021 est resté inchangé.

Principales opérations de financement de l'exercice 2021

Exercice clos le 31 décembre

			2021
(en millions de devises)	**Devise**	**Nominal**	**Échéance**
Nouveaux financements			
Financement hybride	EUR	500	2026
Emprunt obligataire euro	EUR	1 000	2025
Emprunt obligataire euro	EUR	700	2030
Remboursements			
Emprunt obligataire euro	EUR	1 000	2021
Placement privé JPY	JPY	6 000	2021
Placement privé JPY	JPY	8 000	2021
Placement privé JPY	JPY	10 500	2021
Emprunt obligataire USD	USD	800	2021

Principales opérations de financement de l'exercice 2020

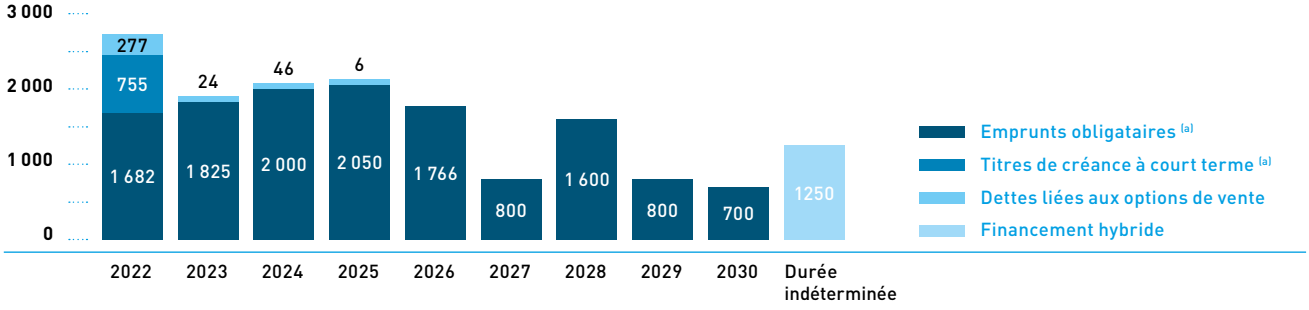
Exercice clos le 31 décembre

			2020
(en millions de devises)	**Devise**	**Nominal**	**Échéance**
Nouveaux financements			
Emprunt obligataire euro	EUR	800	2027
Emprunt obligataire euro	EUR	800	2029
Remboursements			
Emprunt obligataire euro	EUR	550	2020
Emprunt obligataire euro	EUR	1 000	2020
Emprunt obligataire euro	EUR	500	2020

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

Exercice clos le 31 décembre *(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

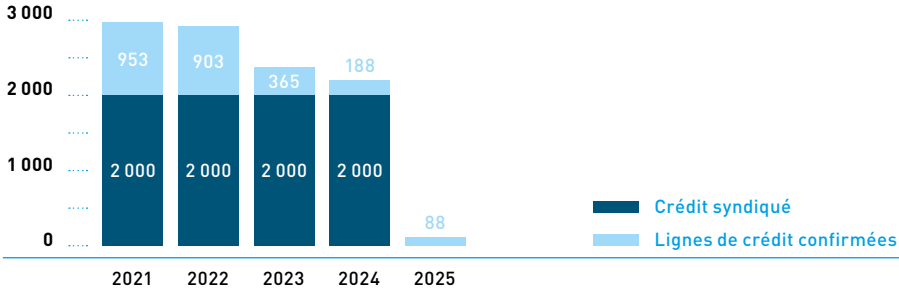
(en millions d'euros)	**Flux de trésorerie 2022**	**Flux de trésorerie 2023**	**Flux de trésorerie 2024**	**Flux de trésorerie 2025**	**Flux de trésorerie 2026 et après**
Flux d'intérêts sur les financements [a]	(171)	(150)	(112)	(90)	(136)
Flux sur instruments dérivés [a] [b] [c]	54	49	38	28	90

(a) Les intérêts à taux variable sont calculés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre 2021.
(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 financements disponibles à tout moment sont portés par la Société et composés de lignes de crédit confirmées et d'un crédit syndiqué.

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*



Rating de la Société

Au 31 décembre

	2020		2021	
	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	Stable	Stable

(a) Notation du programme de Titres négociables à court terme de la Société.
(b) Notation des dettes senior à plus d'un an de la Société.

Note 11.5. Placements à court terme

Valeur nette comptable

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	**2020**	**2021**
Fonds monétaires	2 739	4 237
Dépôts bancaires, titres de créances négociables et autres placements court terme	942	960
Total	**3 680**	**5 197**

Risque de contrepartie relatif aux placements à court terme

Le Groupe souscrit majoritairement à des parts d'OPC monétaires ou OPC monétaires court terme, liquides, diversifiés et qui ne font pas l'objet de notation. Les dépôts bancaires, titres de créances négociables et autres placements à court terme sont souscrits auprès de contreparties de premier rang.

Note 11.6. Dette nette

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	**2020**	**2021**
Dettes financières non courantes [a]	12 343	12 537
Dettes financières courantes [a]	4 157	4 048
Placements à court terme	(3 680)	(5 197)
Disponibilités	(593)	(659)
Instruments dérivés – actifs – Non courants [b]	(259)	(120)
Instruments dérivés – actifs – Courants [b]	(27)	(91)
Dette nette	**11 941**	**10 519**

(a) Comprend 982 millions d'euros de dette locative en application d'IFRS16, Contrats de location.
(b) En gestion de la dette nette uniquement.

Variation de la dette nette en 2021

La dette nette de Danone a baissé de 1 422 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2020 et s'établit à 10 519 millions d'euros au 31 décembre 2021. Elle inclut 354 millions d'euros d'options de vente accordées aux minoritaires, soit une baisse de 9 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2020.

Variation de la dette nette en 2020

La dette nette de Danone avait baissé de 878 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2019 et s'établissait à 11 941 millions d'euros au 31 décembre 2020. Elle incluait 363 millions d'euros d'options de vente accordées aux minoritaires, soit une baisse de 119 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2019.

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 2021

Le coût de l'endettement financier net a baissé à (167) millions d'euros en 2021 contre (207) millions d'euros en 2020, 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 contre une hausse des taux d'intérêt court terme

Au 31 décembre 2021 comme au 31 décembre 2020, la dette nette consolidée est 100 % à taux fixe.

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

En 2021 comme en 2020, 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 en Autres produits financiers ou Autres charges financières 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 en Autres produits financiers ou Autres charges financières.

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 2021 comme en 2020, le Groupe n'a procédé à aucune opération significative.

Valeur nette comptable

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	**2020**	**2021**
Autres titres non consolidés	225	290
Placements obligataires et monétaires [a]	112	114
FPS Danone Communities	13	13
Autres [b]	207	255
Autres immobilisations financières	332	382
Prêts à plus d'un an	12	16
Autres actifs financiers	**569**	**688**

(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 les Autres charges financières correspondent aux produits et aux charges financières autres que les charges et produits relatifs à l'endettement financier net, notamment :

- part inefficace des couvertures, notamment de change opérationnel et d'acquisition / cession de sociétés et 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 ;
- variation de juste valeur des Autres titres non consolidés qualifiés de juste valeur par résultat ;
- les gains et pertes sur situation monétaire en application d'IAS 29.

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 œuvre 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 ;
- 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 ;
- de flux de trésorerie futurs :
  - les variations de valeur de sa part efficace sont enregistrées en capitaux propres en Autres résultats 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 2021, l'exposition résiduelle du Groupe après couverture du risque de change sur ses opérations commerciales hautement probables est significativement réduite sur l'exercice 2022, la principale devise non couverte étant la livre turque.

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

Le Groupe a mis en place une politique de suivi et de couverture de la situation nette de certaines de ses filiales, avec des évaluations régulières des risques et des opportunités de mettre en place des instruments de couverture. La politique du Groupe consiste à maintenir des dettes ou des excédents de trésorerie de Danone et

de ses filiales dans leur devise fonctionnelle. De plus, en application de sa politique de centralisation des risques, le Groupe est amené à gérer des financements et de la trésorerie multi devises.

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

Gestion 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

	2020			2021		
(en millions d'euros)	**Notionnel**	**Juste Valeur**	**Dont enregistré en capitaux propres**	**Notionnel**	**Juste Valeur**	**Dont enregistré en capitaux propres**
Change opérationnel	**(1 930)**	**(4)**	**(3)**	**(1 992)**	**(65)**	**(65)**
Cash flow hedge – options de change [a]	(318)	(2)	(2)	(318)	(6)	(6)
Cash flow hedge – contrats de change à terme [a]	(1 612)	(2)	(2)	(1 677)	(60)	(60)
Non qualifié	–	–	–	3	–	–
Gestion des manières premières	**132**	**9**	**9**	**262**	**16**	**16**
Gestion de la dette nette	**6 535**	**166**	**62**	**5 962**	**189**	**83**
Fair value hedge	2 517	192	–	3 147	102	–
Cash flow hedge	3 622	(26)	60	2 721	85	83
Net investment hedge	217	1	1	70	–	–
Non qualifié	179	(1)	–	24	2	–
Total	**4 737**	**172**	**68**	**4 233**	**140**	**34**

(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

	2020			2021		
(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 [b]	(446)	(177)	(623)	(418)	(164)	(582)
CNY [b]	(251)	–	(251)	(349)	–	(349)
HKD [b]	24	(82)	(58)	(303)	(94)	(397)
AUD [b]	(183)	(26)	(209)	(138)	(25)	(164)
MXN [b]	(137)	–	(137)	(125)	–	(125)
CAD [b]	(117)	(13)	(130)	(104)	(19)	(122)
RUB [b]	(94)	–	(94)	(85)	–	(85)
BRL [b]	(83)	–	(83)	(85)	–	(85)
USD [b]	(78)	(20)	(98)	136	(15)	121
Autres [c]	(247)	–	(247)	(204)	–	(204)
Total	**(1 612)**	**(318)**	**(1 930)**	**(1 674)**	**(318)**	**(1 992)**

(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 le résultat du Groupe :

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

	2020		2021	
(en millions d'euros)	**Capitaux propres [c]**	**Produits (charges)**	**Capitaux propres [c]**	**Produits (charges)**
Hausse de 10 % de l'EUR [a]				
GBP [b]	52	–	48	–
CNY [b]	26	–	33	–
HKD [b]	28	–	31	–
AUD [b]	18	–	14	–
MXN [b]	3	–	–	–
CAD [b]	2	–	1	–
RUB [b]	9	–	8	–
BRL [b]	2	–	2	–
USD [b]	11	–	14	–
Baisse de 10 % de l'EUR [a]				
GBP [b]	(54)	–	(49)	–
CNY [b]	(32)	–	(40)	–
HKD [b]	(29)	–	(36)	–
AUD [b]	(22)	–	(16)	–
MXN [b]	(3)	–	(2)	–
CAD [b]	(3)	–	(1)	–
RUB [b]	(10)	–	(10)	–
BRL [b]	(3)	–	(3)	–
USD [b]	(11)	–	(16)	–

(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 2021.

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 2021, comme en 2020, 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 2021 comme en 2020, 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 :

- en capitaux propres pour la part efficace des instruments qualifiés de couverture de flux futurs ;
- en résultat pour la part inefficace des instruments qualifiés de couverture de flux futurs, et pour la variation de juste valeur des instruments non qualifiés de couverture.

En 2021 comme en 2020, une variation de taux appliquée à l'ensemble de la courbe des taux d'intérêt 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 2021 comme en 2020, les montants correspondants ne sont pas significatifs.

Gestion du risque de volatilité du prix des matières premières

Au 31 décembre 2021, le portefeuille de matières premières est composé de dérivés sur le diesel, le plastique, le lait, le sucre et le soja, conformément à la politique de gestion du Groupe et la totalité des instruments de couvertures sont qualifiés de couvertures de flux futurs.

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, pour gérer 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 liquides et diversifiés. Les autres placements à court terme sont réalisés en application de politique bancaire du Groupe décrite 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]	**2020**	**2021**
Notation de la contrepartie (rating Standard & Poor's)		
AAA, AA et A	98 %	99 %
BBB, BB et B	2 %	1 %
Sans rating	–	–

(a) Sommes, 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 juste valeur 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 2021, comme au 31 décembre 2020, 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	**2020**	**2021**
Risque sur les actions de la Société			
Actions propres	14.2	1 595	2 380
Risque sur d'autres titres actions			
Titres mis en équivalence	5	915	771
Actifs détenus en vue de leur cession	4.3, 5.6	851	251
Autres titres non consolidés	12.2	225	290

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 2021						
Actifs financiers						
Autres titres non consolidés	36	254	–	290	290	1-3
Autres immobilisations financières et Prêts à plus d'un an	127	–	271	398	398	1-3
Instruments dérivés – actifs [a]	126	84	–	211	211	2
Clients et comptes rattachés [b]	2 862	–	–	2 862	2 862	–
Autres actifs courants [b]	953	53	–	1 006	1 006	–
Prêts à moins d'un an	–	–	8	8	8	–
Fonds monétaires	4 237	–	–	4 237	4 237	1
Autres placements à court terme	–	–	960	960	960	2
Disponibilités	659	–	–	659	659	1
Valeur comptable	9 000	391	1 239	10 630	10 630	
Passifs financiers						
Financements	4 431	–	11 778	16 209	13 778	2
Instruments dérivés – passifs [a]	5	16	–	20	20	2
Fournisseurs et comptes rattachés [b]	–	–	3 998	3 998	3 998	–
Autres passifs courants [b]	–	89	2 929	3 018	3 018	–
Valeur comptable	**4 436**	**105**	**18 705**	**23 245**	**20 815**	

(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

Plan de rachat d'actions

Danone a finalisé son programme de rachat d'actions annoncé le 29 juillet 2021. La Société a racheté une valeur totale de marché qui s'élève à 800 millions d'euros sur le second semestre 2021.

Mouvements en termes d'opérations et d'utilisation par type d'objectifs poursuivis par la Société

(en nombre de titres)	Situation au 31 décembre 2020	Mouvements de la période			Situation au 31 décembre 2021
		Rachats	Ventes / Transferts	Livraison d'actions	
Actions affectées aux opérations de croissance externe	30 769 360		(710 000)	–	30 059 360
Actions affectées aux plans d'actionnariat salarié	284 325	–	710 000	(400 406)	593 919
Actions affectées à l'annulation	–	13 158 315	–	–	13 158 315
Actions détenues par la Société	31 053 685	13 158 315	–	(400 406)	43 811 594
Actions détenues par Danone Espagne	5 780 005	–	–	–	5 780 005
Actions détenues par le Groupe	**36 833 690**	**13 158 315**	**–**	**(400 406)**	**49 591 599**

Note 14.3 Actions DANONE en circulation

Exercice clos le 31 décembre

(en nombre de titres)	Notes	2020			2021		
		Composant le capital	Autodétention	En circulation	Composant le capital	Autodétention	En circulation
Au 1er janvier		686 120 806	(37 249 539)	648 871 267	686 629 600	(36 833 690)	649 795 910
Augmentation de capital	8.5	508 794		508 794	1 052 889		1 052 889
Variation des actions propres	14.2		415 849	415 849		(12 757 909)	(12 757 909)
Au 31 décembre		**686 629 600**	**(36 833 690)**	**649 795 910**	**687 682 489**	**(49 591 599)**	**638 090 890**

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	**2020**	**2021**
Résultat net – Part du Groupe		1 956	1 924
Coupon relatif au financement hybride net d'impôts [(a)]		(15)	(26)
Résultat net – Part du Groupe ajusté		1 941	1 898
Nombre d'actions en circulation			
Au 1er janvier		648 871 267	649 795 910
Effets des mouvements de l'année	14.3	924 643	(11 705 020)
Au 31 décembre		649 795 910	638 090 890
Nombre d'actions moyen en circulation			
• Avant dilution		649 331 592	646 155 699
Effets de la dilution			
Actions sous conditions de performance		637 251	290 129
• Après dilution		649 968 844	646 445 829
Résultat net – Part du Groupe, par action			
• Avant dilution		2,99	2,94
• Après dilution		2,99	2,94

(a) Y compris la prime de rachat liée aux opérations réalisées en 2021 sur le financement hybride (voir Note 11.3 des Annexes aux comptes consolidés).

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 2021

L'Assemblée Générale, réunie le 29 avril 2021 à Paris, a approuvé le dividende proposé au titre de l'exercice 2020, soit 1,94 euros 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 événement 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 31 décembre

(en millions d'euros)	**2020**	**2021**
Autres provisions non courantes	513	1 243
Autres passifs non courants [a]	591	580
Total [b]	**1 104**	**1 823**

(a) Concernent les positions fiscales incertaines relatives aux Impôts sur les bénéfices.
(b) La part à moins d'un an s'élève à 496 millions d'euros au 31 décembre 2021 (71 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Note 15.3. Variation des Autres provisions

		Mouvements de la période						
(en millions d'euros)	**Au 1er janvier 2021**	**Changement de périmètre**	**Dotation**	**Reprise de provisions utilisées**	**Reprise de provisions non utilisées**	**Écarts de conversion**	**Autres**	**Au 31 décembre 2021**
Risques fiscaux, territoriaux [a]	92	–	7	(5)	(4)	1	4	95
Litiges sociaux, commerciaux et autres provisions	354	(1)	237	(19)	(43)	2	9	540
Provisions pour restructurations [b]	67	–	576	(31)	(5)	–	1	608
Total	**513**	**(1)**	**820**	**(54)**	**(52)**	**3**	**14**	**1 243**

(a) Concernent les risques non relatifs aux Impôts sur les bénéfices qui sont présentés en Autres passifs non courants.
(b) Dont 551 millions d'euros de dotation au titre du plan Local First (voir Note 3 des Annexes aux comptes consolidés).

La variation des Autres provisions en 2021 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 2021, 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, ainsi que les provisions liées aux mesures visant les salariés dans le cadre du plan Local First (voir Note 3 des Annexes aux comptes consolidés).

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

En 2021, un certain nombre d'actions de groupe a été intenté aux États-Unis à l'encontre de la filiale américaine Nurture Inc. sur le fondement d'une prétendue publicité trompeuse relative à la présence de certains métaux lourds dans des produits alimentaires. Dans plusieurs actions parallèles, des demandeurs, personnes physiques, font état d'un prétendu préjudice personnel résultant de la consommation de ces produits alimentaires. La société Nurture Inc. dément formellement l'ensemble de ces allégations et réaffirme la sécurité de ses produits. Nurture Inc. défend vigoureusement ses intérêts dans chacune de ces procédures.

Par ailleurs, le 7 octobre 2021, Danone a reçu une Notification de griefs de la part de l'Autorité de la concurrence française. Cette Notification des griefs, qui a été adressée à plus de 100 entreprises et 14 organisations professionnelles, concerne en particulier des problématiques liées à l'application des règles de concurrence, et les efforts de communication autour de l'absence de bisphénol A des matériaux en contact avec des denrées alimentaires avant 2015. Danone conteste vigoureusement les allégations de l'Autorité de la concurrence française et entend répondre à toutes ses questions dans le cadre de la procédure contradictoire, dans les délais requis.

Aucune provision n'a été constatée dans les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021. Le Groupe n'étant pas à ce jour, en mesure d'établir une évaluation fiable de l'incidence potentielle de l'issue de ces procédures en cours sur ses résultats et sa situation financière.

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 2020, les montants relatifs à l'exercice 2021 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)	**2020**	**2021**
Rémunérations versées aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif [a]	14,7	17,3
Jetons de présence versés aux Administrateurs	0,9	0,8
Total	**15,6**	**18,2**
Valeur comptable des actions sous conditions de performance attribuées sur l'exercice [b]	6,6	8,2

(a) Rémunérations fixes et variables annuelles et pluriannuelles (montant brut hors charges patronales), dont la part variable s'élève à 5,6 millions d'euros en 2021 (8,1 millions d'euros en 2020).

(b) 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 2021 conformément aux normes IFRS, soit un total de 29 millions d'euros pour les membres du Comité Exécutif. En effet, s'agissant du Directeur Général Antoine de SAINT-AFFRIQUE, il ne bénéficie pas de ce régime fermé à tout nouveau bénéficiaire depuis 2003.

Prêts, garanties

En 2021, comme en 2020, 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

À la connaissance de la Société, il n'existe pas événements postérieurs à la clôture significatifs à la date d'arrêté des comptes consolidés au titre de l'exercice 2021 par le Conseil d'Administration du 22 février 2022.

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

	PricewaterhouseCoopers Audit				Ernst & Young Audit			
(en millions d'euros sauf pourcentage)	2020		2021		2020		2021	
Commissariat aux comptes : certification des comptes individuels et consolidés	4,2	76 %	4,0	74 %	5,2	90 %	5,5	85 %
Services autres que la certification des comptes	1,3	24 %	1,4	26 %	0,6	10 %	1,0	15 %
Total [a]	**5,6**	**100 %**	**5,4**	**100 %**	**5,8**	**100 %**	**6,4**	**100 %**

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

En 2021, les Commissaires aux comptes de la société mère et des filiales françaises ont réalisé des services de certification des comptes individuels, consolidés et examen limité pour 2,6 millions d'euros (2,6 millions d'euros en 2020) dont 1,2 million d'euros pour PricewaterhouseCoopers Audit (1,1 million d'euros en 2020) et 1,4 million d'euros pour Ernst & Young Audit (1,4 million d'euros en 2020). Les services autres que la certification des comptes de l'exercice 2021 se sont élevés à 1,5 million d'euros (0,6 millions d'euros en 2020) dont 0,7 million d'euros pour PricewaterhouseCoopers Audit (0,4 million d'euros en 2020) et 0,7 million d'euros pour Ernst & Young Audit (0,2 million d'euros en 2020) et incluent principalement des due diligences, des honoraires liés à la mission de l'organisme tiers indépendant (OTI) sur la déclaration de performance extra-financière et des prestations fiscales d'accompagnement dans le cadre de projets de réorganisation.

Les services autres que la certification des comptes réalisés par les réseaux des commissaires aux comptes à certaines filiales étrangères de Danone s'élèvent à 0,9 million d'euros (1,4 million d'euros en 2020) dont 0,7 million d'euros pour PricewaterhouseCoopers Audit (1,0 million d'euros en 2020) et 0,2 million d'euros pour Ernst & Young Audit (0,3 million d'euros en 2020) et comprennent principalement des travaux de diagnostic dans la détermination d'indicateurs pour certaines activités, des *due diligences*, des travaux d'assistance à la transition aux IFRS dans le cadre de regroupements d'entreprises, 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 2021 exerçant des options d'exemption pour cet exercice, qui doivent être mentionnées dans ces comptes consolidées 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	Milupa GmbH, Nutricia Milupa GmbH, Danone Waters Deutschland GmbH, Alpro GmbH
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)

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

À l'Assemblée Générale de la société Danone,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Danone relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, 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 prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2021 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.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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.

Provisions pour restructuration au titre du projet "Local First"

RISQUE IDENTIFIÉ	NOTRE RÉPONSE
Comme indiqué dans la note 3 de l'annexe aux comptes consolidés, le groupe a annoncé le 19 octobre 2020 la mise en place d'une nouvelle organisation, le plan "Local First". Celle-ci a entraîné la comptabilisation, dans les comptes consolidés au 31 décembre 2021, d'une charge de 727 millions d'euros. Ces coûts comprennent notamment 551 millions d'euros de provisions pour restructuration comptabilisées au 31 décembre 2021. En raison de la complexité de l'estimation des provisions pour restructuration et de leur caractère significatif, nous avons considéré l'évaluation des provisions liées au projet "Local First" comme un point clé de l'audit.	Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nos travaux ont notamment consisté à : • prendre connaissance du processus de recensement et d'évaluation des engagements pris dans le cadre du projet "Local First" dans les différents pays ; • apprécier le caractère raisonnable des hypothèses retenues pour estimer le montant des provisions à la clôture et procéder notamment, par sondages, à l'examen critique des postes concernés et des mesures d'accompagnement, le cas échéant, en les confrontant aux accords collectifs avec les partenaires sociaux ; • procéder à des contrôles de substance, pour un échantillon représentatif, sur les engagements individuels en examinant notamment l'estimation des mesures d'accompagnement, des salaires de référence et de l'ancienneté des salariés et en rapprochant ces informations avec les données issues des systèmes de paie ; • examiner le caractère approprié des informations présentées dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés au titre de ce projet.

Reconnaissance du chiffre d'affaires

RISQUE IDENTIFIÉ	NOTRE RÉPONSE
Le chiffre d'affaires net s'élève à 24 281 millions d'euros dans les comptes consolidés au 31 décembre 2021. Comme indiqué dans la note 6.1 de l'annexe aux comptes consolidés, le chiffre d'affaires du groupe est présenté net des remises et ristournes octroyées 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 remises et ristournes accordées et, (iii) de la complexité de leur estimation à la clôture, nous avons considéré l'évaluation des remises et ristournes comme un point clé de l'audit.	Nous avons examiné la conformité au référentiel IFRS des méthodes comptables du groupe sous-tendant la reconnaissance du chiffre d'affaires. Compte tenu notamment de la volumétrie des transactions de ventes au sein des différentes entités du groupe, nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne relatives à l'estimation des remises et ristournes lors de la reconnaissance du chiffre d'affaires, et avons réalisé des tests sur les contrôles que nous avons jugés clés dans les principales entités opérationnelles. Des contrôles de substance ont également été réalisés visant à apprécier : • l'évaluation et la comptabilisation des montants à rétrocéder aux clients en date de clôture, pour une sélection de clients (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 analysant les hypothèses retenues, le cas échéant, au regard des actions engagées ou de situations spécifiques et des pratiques commerciales usuelles ; • la reconnaissance du chiffre d'affaires au titre de la période appropriée : (i) en testant, par sondages, des transactions comptabilisées après la date de clôture pour identifier d'éventuelles remises non couvertes par des provisions à la clôture et (ii) en analysant la variation des provisions pour remises et ristournes et leur répartition par ancienneté.

Goodwill, marques et titres mis en équivalence

RISQUE IDENTIFIÉ

Au 31 décembre 2021, le montant des *goodwill* s'élève à 17 871 millions d'euros, les marques à 5 805 millions d'euros et les titres mis en équivalence à 771 millions d'euros.

Au cours de l'exercice, une perte de valeur a été reconnue sur les *goodwill* et marques pour un montant de 52 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 à l'exception de certaines marques pour lesquelles le groupe dispose d'évaluation de tiers, comme explicité dans les notes 5.1 et 10.3 de l'annexe aux 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) la définition des unités génératrices de trésorerie ("UGT") et l'allocation des actifs à ces dernières, (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.

En 2021, comme mentionné dans la note 10.3 de l'annexe aux comptes consolidés, la direction a notamment projeté dans ses plans d'affaires :

- les effets de la crise sanitaire liée au Covid-19 sur ses principales activités exposées, soit celles du Pôle Eaux ;
- l'accélération généralisée de l'inflation des prix des matières premières (lait et ingrédients), des emballages et des coûts logistiques sur les périodes 2021 et 2022 ;
- les coûts opérationnels et investissements liés au plan de transformation de ses opérations sur la durée du plan d'affaires. Ce dernier comprend notamment les initiatives pour lutter contre le changement climatique.

Par ailleurs, comme indiqué dans la note 5.6 de l'annexe aux comptes consolidés, le groupe a constaté, au 31 décembre 2021, un indice de perte de valeur sur les titres Yashili, mis en équivalence. Le test de dépréciation, réalisé sur la base des flux de trésorerie prévisionnels à partir du plan d'affaires de son management couvrant la période 2022-2026 n'a pas conduit à revoir le montant de la dépréciation comptabilisée lors des exercices précédent.

Compte tenu de la sensibilité de ces évaluations nous avons considéré l'évaluation (i) des *goodwill* et des marques, et (ii) des titres mis en équivalence comme un point clé de l'audit.

NOTRE RÉPONSE

Goodwill et marques

Nous avons pris connaissance des 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, 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 d'experts en évaluation financière inclus dans l'équipe d'audit.

Nous avons également réalisé des analyses de sensibilité des résultats des tests aux principales hypothèses retenues par la direction et examiné les informations figurant dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés.

Titres mis en équivalence

Nous avons pris connaissance de l'approche retenue et des données utilisées par le groupe (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 dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés au titre de l'analyse de sensibilité

Actifs et passifs d'impôts

RISQUE IDENTIFIÉ	NOTRE RÉPONSE
Le groupe 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 15 de l'annexe aux comptes consolidés, les passifs pour risques fiscaux, y compris territoriaux, s'élèvent à 675 millions d'euros au 31 décembre 2021. Par ailleurs, au 31 décembre 2021, un montant de 281 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 aux 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 plans d'affaires 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 pris connaissance des procédures en vigueur au sein du groupe pour identifier les principaux risques en matière fiscale ainsi que des appréciations de la direction concernant ces risques. Nous avons également pris connaissance des opinions de parties tierces et analysé les expériences passées et actuelles avec les autorités fiscales dans les juridictions concernées. Nous avons par ailleurs inclus dans l'équipe d'audit des spécialistes fiscaux, pour apprécier les hypothèses retenues par la direction lors de la détermination des passifs pour risques fiscaux. Nous avons examiné les positions d'impôts différés pour les entités les plus significatives. Nos travaux ont notamment consisté à examiner la cohérence des hypothèses d'utilisation des déficits reportables sur des bénéfices taxables futurs avec les projections d'activité réalisées par la direction, et utilisées notamment dans le cadre des tests de dépréciation des *goodwill* et des marques.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

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

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

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

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 2021, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la trentième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la sixième 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 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.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 10 mars 2022

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		**ERNST & YOUNG Audit**	
Marjory GODEC	François JAUMAIN	Gilles COHEN	Alexandre CHRÉTIEN

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	**2020**	**2021**
Chiffre d'affaires net		622	635
Autres produits		52	65
Total des produits d'exploitation	3	**674**	**700**
Frais de personnel	4	(260)	(254)
Autres charges d'exploitation	5	(544)	(583)
Total des charges d'exploitation		**(804)**	**(837)**
Résultat d'exploitation		**(130)**	**(137)**
Produits de participation		2 070	4 038
Intérêts sur prêts et créances et produits assimilés		205	207
Intérêts sur emprunts et charges assimilées		(255)	(233)
Autres charges et produits financiers		3	(4)
Résultat financier	6	**2 022**	**4 008**
Résultat courant avant impôts		**1 892**	**3 871**
Résultat exceptionnel	7	**(34)**	**(244)**
Impôts sur les bénéfices	8	73	47
Résultat de l'exercice		**1 931**	**3 674**

Bilan

Actif

Au 31 décembre

		2020			2021
(en millions d'euros)	Notes	**Montants nets**	**Montants bruts**	**Amortissements et provisions**	**Montants nets**
Immobilisations incorporelles		78	228	(130)	98
Immobilisations corporelles		24	44	(25)	19
Titres de participation		28 697	27 946	(108)	27 838
Autres immobilisations financières		4 590	5 477	–	5 477
Immobilisations financières	9	33 287	33 423	(108)	33 315
Actif immobilisé		**33 389**	**33 695**	**(263)**	**33 432**
Prêts et créances court terme	10	301	253	(1)	252
Valeurs mobilières de placement	11	22	44	–	44
Disponibilités		–	–	–	–
Actif circulant		**323**	**298**	**(1)**	**297**
Comptes de régularisation		508	161	–	161
Total de l'actif		**34 220**	**34 153**	**(264)**	**33 889**

Passif

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	Notes	**2020**	**2021**
Capital		172	172
Primes d'émission, de fusion, d'apport		5 689	5 735
Écarts de réévaluation		4	4
Réserves		3 790	3 790
Report à nouveau		1 945	2 604
Résultat de l'exercice		1 931	3 674
Provisions réglementées		21	21
Capitaux propres	12	**13 552**	**16 000**
Autres fonds propres	14	1 250	1 250
Provisions pour risques et charges	13	59	155
Emprunts obligataires	14	13 263	13 277
Autres dettes financières	14	1 498	1 503
Autres dettes	15	4 128	1 587
Comptes de régularisation	15	470	117
Total du passif		**34 220**	**33 889**

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 2021 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration de Danone le 22 février 2022 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2022. Danone et ses filiales consolidées constituent "le Groupe".

Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis au million le plus proche. De façon générale, les valeurs présentées dans les comptes individuels de la société mère Danone et Annexes aux comptes individuels de la société mère Danone sont arrondies à l'unité la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

Sommaire

GÉNÉRALITÉS : PRINCIPES ET FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE
Note 1. Principes comptables 124
Note 2. Faits marquants de l'exercice 126

ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT
Note 3. Produits d'exploitation 127
Note 4. Frais de personnel et rémunérations des organes de direction et d'administration 127
Note 5. Autres charges d'exploitation 127
Note 6. Résultat financier 127
Note 7. Résultat exceptionnel 128
Note 8. Impôts sur les bénéfices 128

ÉLÉMENTS DE L'ACTIF
Note 9. Immobilisations financières 129
Note 10. Prêts et créances court terme 130
Note 11. Valeurs mobilières de placement 131

ÉLÉMENTS DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES
Note 12. Capitaux propres 131
Note 13. Provisions pour risques et charges 132
Note 14. Emprunts obligataires, Autres fonds propres et Autres dettes financières 132
Note 15. Autres dettes 134

AUTRES INFORMATIONS
Note 16. Dette nette 135
Note 17. Engagements postérieurs à l'emploi et engagements vis-à-vis des organes de direction et d'administration 135
Note 18. Engagements hors-bilan 136
Note 19. Effectifs 137
Note 20. Transactions avec les parties liées 137
Note 21. Récapitulatif des actions détenues en portefeuille 137
Note 22. Résultats et autres éléments caractéristiques de la Société relatifs aux cinq derniers exercices 138
Note 23. Événements postérieurs à la clôture 138

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'établissement 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 linéairement en fonction des durées d'utilisation estimées :

Constructions	15 à 20 ans
Agencements et aménagements des constructions	8 à 12 ans
Autres immobilisations corporelles	4 à 10 ans
Progiciels	1 à 10 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. En cas de cession, le prix de revient des actions DANONE cédées est établi par catégorie d'affectation selon la méthode du coût moyen pondéré établi plan par plan pour les actions affectées à la couverture des plans d'actions sous conditions de performance.

Actions DANONE comptabilisées en Autres immobilisations financières

Pour les actions DANONE comptabilisées en Autres 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 non exerçables

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 exerçables

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 à hauteur de la valeur comptable des actions affectées à ces plans. La provision est constituée au *prorata* de la période d'acquisition des droits et 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 d'opération.

Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros au taux de clôture. La différence résultant de cette conversion en euros 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 réalisés par la Société.

Leur valeur brute est constituée de leur 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 à hauteur de cette différence est enregistrée en provision pour dépréciation. Dans le cas particulier des actions propres reclassées 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 autres devises. 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 ses 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 performance, 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

Plan Local First pour la nouvelle organisation de Danone

Contexte

Au regard de la généralisation de la crise sanitaire du Covid-19 et constatant l'émergence d'un environnement radicalement nouveau, Danone a annoncé, le 19 octobre 2020, la mise en place d'une nouvelle organisation (plan Local First) pour (i) servir au mieux sa stratégie et (ii) optimiser l'exécution de ses plans de transformation et d'adaptation, (iii) en étant mieux adapté et plus agile au niveau local :

- passage d'une organisation mondiale par catégories à une organisation locale par zones géographiques ;
- intégration de la chaîne de valeur, End-to-End Design-to-Delivery : création d'une nouvelle fonction stratégique regroupant de manière intégrée les compétences locales et globales en Recherche et Innovation, Cycles et Achats, Opérations (production et chaîne de distribution) et Qualité.

Impacts sur les comptes statutaires de Danone SA

S'agissant d'une restructuration stratégique, ses effets sont comptabilisés en Résultat Exceptionnel.

Mesures visant les salariés

Les mesures visant les salariés consistent principalement en des indemnités de départs et des mesures d'accompagnement. Leurs coûts font l'objet d'une provision dès lors que les principales caractéristiques du plan sont annoncées aux salariés concernés ou à leurs représentants le cas échéant.

En 2021, les coûts relatifs aux mesures visant les salariés s'élèvent à 137 millions d'euros et font majoritairement l'objet d'une provision.

Le déploiement du plan Local First en France se fait en deux phases : un plan de départs volontaires qui a été clos en décembre, et qui sera suivi par une phase de départs contraints en 2022.

Au 31 décembre 2021, la provision comptabilisée en France concerne ces deux plans. Pour l'évaluer, le Groupe a procédé à sa meilleure estimation, à cette date, sur la base des mesures d'accompagnement après consultation des partenaires sociaux, et en se basant sur :

- les données des dossiers des salariés identifiés comme éligibles au plan de départs volontaires : nombre effectif de départs volontaires et leurs indemnités de départs valorisées en tenant compte (i) des données individuelles des salariés concernés (âge, ancienneté et salaire), et (ii) d'hypothèses moyennes sur certaines mesures d'accompagnement (notamment la durée de reclassement) ;
- les estimations suivantes au titre de la phase de départs contraints :
  - nombre et catégories de postes visés par des suppressions tels qu'annoncés aux partenaires sociaux et non déjà couverts par le plan de départs volontaires et les postes déjà vacants ;
  - hypothèses d'indemnités de départ fonction de l'âge et l'ancienneté moyens et du salaire moyen par niveau de qualification pour ces postes concernés ;
  - hypothèses moyennes du coût et de la durée des mesures d'accompagnement (notamment la durée de reclassement) : reprise des hypothèses retenues pour le plan de départs volontaires.

Par ailleurs, au 31 décembre 2021, les engagements hors bilan pour retraites et autres engagements à long terme ont été réévaluées pour tenir compte des incidences des plans annoncés.

Autres charges de la période

		Exercice clos le 31 décembre 2021
(en millions d'euros)	Notes	**Produits / (charges) relatifs**
Mesures visant les salariés [a]	13	(137)
Equipes projet, consultants et autres supports externes		(45)
Autres [b]		(5)
Total		**(186)**

(a) Dont 128 millions d'euros de provisions.

(b) Principalement des coûts relatifs aux systèmes informatiques.

Programme de rachat d'actions

Danone a finalisé son programme de rachat d'actions annoncé le 29 juillet 2021. La Société a racheté une valeur totale de marché qui s'élève à 800 millions d'euros sur le second semestre 2021.

Ces transactions ayant été effectuées dans un objectif d'annulation d'actions, les titres ainsi rachetés ont été comptabilisés en autres immobilisations financières à leur coût d'acquisition hors frais accessoires conformément aux principes comptables énoncés en Note 1 des Comptes individuels de la société mère Danone *(Actions Propres DANONE)*.

Refinancement de l'emprunt obligataire hybride

Dans le cadre de son objectif permanent d'optimisation de sa structure de capital, Danone a finalisé son rachat partiel d'obligations hybrides le 16 septembre 2021. La Société a racheté 500 millions d'obligations existantes émises le 30 octobre 2017 portant un premier coupon de 1,75 % et une première option de remboursement le 23 juin 2023. À la suite de cette opération, le montant nominal résiduel des Obligations Existantes est de 750 millions d'euros.

Cette transaction fait suite à l'émission de titres à durée indéterminée à taux fixe réajustable pour 500 millions d'euros, portant un premier coupon de 1 % et une première option de remboursement le 16 décembre 2026. Ce financement hybride est également intégralement comptabilisé en autres fonds propres.

Autres

Danone a reçu 4,0 milliards d'euros de dividendes, provenant principalement de filiales d'activité Nutrition Spécialisée et de la cession de sa participation indirecte dans le groupe Mengniu.

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 635 millions d'euros en 2021 (622 millions d'euros en 2020).

Les Autres produits d'exploitation s'élèvent à 65 millions d'euros en 2021 (52 millions d'euros en 2020) et comprennent principalement des reprises de provision pour risques et charges relatives aux couvertures de plans d'actions sous conditions de performance détenues par la Société.

NOTE 4. FRAIS DE PERSONNEL ET RÉMUNÉRATIONS DES ORGANES DE DIRECTION ET D'ADMINISTRATION

Frais de personnel

Les Frais de personnel comprennent les rémunérations brutes des salariés et dirigeants de la Société et les charges sociales afférentes ainsi que les charges relatives aux plans 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)	**2020**	**2021**
Rémunérations versées aux dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif [a]	11	11
Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'Administration non dirigeants [b]	1	1
Total	**12**	**12**

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

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 583 millions d'euros en 2021 (544 millions d'euros en 2020).

NOTE 6. RÉSULTAT FINANCIER

Le Résultat financier représente un produit de 4 008 millions d'euros en 2021 (2 022 millions d'euros en 2020).

Produits de participation

Les produits de participation comprennent les dividendes reçus des participations de la Société. En 2021, ces dividendes s'élèvent à 4 038 millions d'euros (2 070 millions d'euros en 2020), provenant principalement de filiales d'activité Nutrition Spécialisée et de la cession de sa participation indirecte dans le Groupe Mengniu.

Intérêts sur prêts et créances et produits assimilés

En 2021, les intérêts sur prêts et créances et produits assimilés comprennent principalement les intérêts (i) reçus des prêts et créances accordés à certaines filiales directes ou indirectes pour 143 millions d'euros (principalement aux États-Unis), (ii) sur *cross-currency swaps* pour 32 millions d'euros, et (iii) sur *swaps* de taux pour 30 millions d'euros.

Intérêts sur emprunts et charges assimilées

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	**2020**	**2021**
Emprunts obligataires [a]	251	235
Compte-courant auprès de Danone Finance International [a]	10	5
Emprunt à court terme auprès de filiales indirectes [a]	–	–
Titres de créance à court terme [a]	(6)	(7)
Total	**255**	**233**

(a) Intérêts payés et courus au titre de l'exercice. En 2021, comprend également la prime de rachat liée à l'opération de refinancement de l'emprunt obligataire hybride décrite en Note 2 des Comptes individuels de la société mère Danone.

NOTE 7. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le Résultat exceptionnel de l'exercice 2021 représente une charge de 244 millions d'euros. Il comprend principalement des charges liées au plan Local First (voir Note 2 des Comptes individuels de la société mère Danone), ainsi que le résultat des réductions de capital des filiales asiatiques suite à la cession de la participation dans le Groupe Mengniu. Le Résultat exceptionnel de l'exercice 2020, qui représentait une charge de 34 millions d'euros, comprenait principalement des reprises et dotations de provisions ainsi que des charges de restructuration.

NOTE 8. IMPÔTS 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 2021

Au 31 décembre 2021

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	SOCIÉTÉ ANONYME DES EAUX MINÉRALES D'ÉVIAN
DANONE RESEARCH	SOCIÉTÉ DES EAUX DE VOLVIC
MICHEL ET AUGUSTIN	

(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 les impôts comptabilisés par les filiales intégrées et l'impôt résultant de la détermination du résultat du groupe intégré est comptabilisée dans le compte de résultat dans la rubrique Impôt sur les bénéfices.

En 2021, le groupe intégré a réalisé un résultat fiscal bénéficiaire. Au 31 décembre 2021, le montant des pertes fiscales reportables accumulées au sein du groupe fiscal intégré en France s'élève à 950 millions d'euros (966 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Autres informations

La Société, et ce conformément aux dispositions de l'article 39.4 du Code général des impôts, a réintégré un montant de 0,1 million d'euros dans son résultat imposable de l'exercice 2021 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 2021.

Enfin, au 31 décembre 2021, 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 153 millions d'euros, soit une économie d'impôt potentielle de 40 millions d'euros sur la charge future d'impôt.

NOTE 9. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Valeur nette comptable et variation de la période

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020	Mouvements de la période			Au 31 décembre 2021
		Augmentation [a]	Diminution [b]	Reclassement, conversion	
Montants bruts					
Titres de participation	28 809	–	(863)	–	27 946
Prêts et créances à long terme	3 003		(89)	217	3 131
Actions propres DANONE	1 578	800	–	(36)	2 342
Autres	9	–	(4)	–	4
Autres immobilisations financières	4 590	800	(93)	181	5 477
Total	**33 399**	**800**	**(956)**	**181**	**33 423**
Provisions [c]	(111)	(26)	29	–	(108)
Montants nets	**33 287**	**774**	**(927)**	**181**	**33 315**

(a) Programme de rachat d'actions réalisé sur le second semestre 2021.
(b) Réduction de capital des filiales asiatiques suite à la cession de la participation dans le Groupe Mengniu.
(c) Comprennent principalement des dépréciations de Titres de participation.

Titres de participation

Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille au 31 décembre 2021

(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 [b]	Bénéfices (pertes) [b]	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
Filiales (50 % au moins du capital détenu par la Société)										
Participations françaises										
BLEDINA	24	165	100 %	1 602 357	43	43	–	676	4	
COMPAGNIE GERVAIS DANONE	9 338	515	100 %	370 575 203	9 755	9 755	–	–	228	
DAN INVESTMENTS	82	(14)	100 %	4 100 000	82	50	–	–	2	
DANONE CORPORATE FINANCE SERVICES	142	127	100 %	8 875 000	179	179	–	–	3	
DANONE NUTRICIA AFRICA & OVERSEAS	27	6	100 %	266 421 480	2	2	–	161	1	
HOLDING INTERNATIONALE DE BOISSONS	324	818	100 %	161 768 722	1 116	1 116	–	–	3	
Participations étrangères										
DANONE ASIA PTE LTD	563	(1 102)	88 %	979 032 009	469	469	–	–	1 071	922
DANONE BABY AND MEDICAL NUTRITION BV	1 305	13 806	100 %	5 221 575 800	13 575	13 575	–	–	1 339	3 000
DANONE FINANCE NETHERLANDS	8	1	100 %	800 000	94	26	–	–	–	
DANONE SINGAPORE HOLDINGS PTE LTD	71	(123)	61 %	82 769 847	49	49	–	–	133	83
FPS DANONE COMMUNITIES	24	(4)	72 %	20 859	16	15	–	–	–	
NUTRICIA RUSSIA BABY	–	6	70 %	4 445 000	153	153	–	153	7	3
Participations (10 à 50 % au moins du capital détenu par la Société)										
NV DANONE SA	186	1 213	23 %	21 988	400	400	–	326	24	12
DANONE FINANCE INTERNATIONAL	965	4 971	33 %	4 034 154	2 012	2 004	2 000	–	44	18
Total					**27 946**	**27 837**				

(a) Les montants relatifs aux sociétés étrangères sont convertis au taux de clôture.
(b) Les montants relatifs aux sociétés étrangères sont convertis au taux moyen de l'exercice.
(c) Hors résultats de l'exercice.

NOTE 10. PRÊTS ET CRÉANCES COURT TERME

Cette rubrique comprend des créances et prêts accordés par la Société d'une maturité inférieure à un an pour un montant de 253 millions d'euros au 31 décembre 2021, dont des créances fiscales pour 113 millions d'euros, des créances clients pour 54 millions d'euros, des instruments dérivés pour 23 millions d'euros et d'autres créances diverses pour 62 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 2020	Augmentation	Diminution (levée)	Réaffectation	Reclassement	Au 31 décembre 2021
Actions DANONE						
Actions DANONE en couverture des plans d'actions sous conditions de performance [a]	9		(15)		36	31
Total	**9**	**–**	**(15)**	**–**	**36**	**31**
SICAV Danone Communities [b]	13					13
Total	**22**	**–**	**(15)**	**–**	**36**	**44**

(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 2020		Mouvements de la période				Au 31 décembre 2021
(en millions d'euros)	Avant répartition	Après répartition [b]	Résultat	Réduction de Capital	Augmentation de capital [c]	Autres mouvements	Avant répartition
Capital social	172	172	–		–		172
En nombre d'actions [a]	*686 629 600*	*686 629 600*	–		*1 052 889*		*687 682 489*
Primes d'émission, de fusion, d'apport	5 689	5 689	–		46		5 735
Réserve légale	25	25	–				25
Autres réserves	3 769	3 769	–				3 769
Report à nouveau	1 945	2 604					2 604
Résultat de l'exercice	1 931	–	3 674				3 674
Provisions réglementées	21	21		–	–		21
Total	**13 552**	**12 280**	**3 674**	**–**	**46**	**–**	**16 000**

(a) Actions ordinaires d'une valeur nominale de 0,25 euro.
(b) Suite à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 29 avril 2021, le montant disponible pour l'affectation du résultat relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2020 a été affecté au dividende pour 1 272 millions d'euros et en report à nouveau pour le solde.
(c) Émissions réalisées le 18 mai 2021 et le 23 septembre pour 0,3 million d'euros dans le cadre de Plans d'Épargne Entreprise. La prime d'émission liée à ces opérations s'élève à 46 millions d'euros.

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 2020	Reclassement [a]	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Au 31 décembre 2021
Provisions au titre de plans de *stock-options* et d'actions sous conditions de performance	37	6	31	(16)	(17)	41
Provisions pour restructuration [b]	–	(16)	119	–	–	103
Autres provisions	21	(6)	2	–	(6)	11
Total	**59**	**(16)**	**151**	**(16)**	**(23)**	**155**

(a) Reclassement en charges à payer.
(b) Relatif au Plan Local First (voir Note 2 des Comptes individuels de la société mère Danone).

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)	2020	2021
Nominal	13 199	13 223
Intérêts courus	64	54
Total	**13 263**	**13 277**

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 2021

Exercice clos le 31 décembre

			2021
(en millions de devises)	Devise	Nominal	Échéance
Nouveaux financements			
Emprunt obligataire euro	EUR	1 000	2025
Emprunt obligataire euro	EUR	700	2030
Remboursements			
Emprunt obligataire euro	EUR	1 000	2021
Emprunt obligataire euro	USD	800	2021
Emprunt obligataire yen	JPY	24 500	2021

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

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020	Mouvements de la période				Au 31 décembre 2021
		Nouveaux emprunts	Rembourse-ment	Variation des intérêts	Réévaluation	
Part à taux fixe						
Emprunts obligataires	13 199	1 700	(1 919)		243	13 223
Intérêts courus obligataires	64			(10)		54
Part à taux variable						
Emprunts obligataires	–					–
Intérêts courus obligataires	–					–
Total	**13 263**	**1 700**	**(1 919)**	**(10)**	**243**	**13 277**

Répartition en devises avec intérêts courus à la clôture

Au 31 décembre 2021

(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 euros			
Euro	9 490	9 490	9 490
Dollar US	4 366	3 901	3 787
Emprunts en devises non couverts en euros			
Néant			
Total		**13 391**	**13 277**

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

Au 31 décembre 2021

(en millions d'euros sauf Nominal en devises en millions de devises)	Nominal en devises	Valeur historique en euros
Euro – Dollar US	1 350	1 121
Total		**1 121**

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 2020	Mouvements de la période				Au 31 décembre 2021
		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]	1 498		(751)		8	754
Emprunt à court terme souscrit auprès d'ING	–	749				749
Autres	–					
Total	**1 498**	**749**	**(751)**	**–**	**8**	**1 503**

(a) Mouvements nets.

Échéances des Emprunts obligataires et des Autres dettes financières

		Au 31 décembre
(en millions d'euros)	**2020**	**2021**
Échéance à moins d'un an	3 400	3 239
Échéance entre 1 et 5 ans	8 161	8 441
Échéance au-delà de 5 ans	3 200	3 100
Total	**14 761**	**14 780**

NOTE 15. AUTRES DETTES

Composition des Autres dettes

		Au 31 décembre
(en millions d'euros)	**2020**	**2021**
Dettes de la Société vis-à-vis de certaines de ses filiales et participations	3 722	1 223
Dettes fournisseurs	49	64
Écart de conversion passif	–	–
Charges à payer	357	300
Total	**4 128**	**1 587**

Composition des Charges à payer

		Au 31 décembre
(en millions d'euros)	**2020**	**2021**
Prestations de services	139	133
Personnel	–	99
Charges sociales	122	47
Dettes fiscales	2	–
Dettes financières	94	20
Total	**357**	**300**

NOTE 16. DETTE NETTE

Composition de la dette nette

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2020**	**2021**
Emprunts obligataires	13 263	13 277
Autres dettes financières	1 498	1 503
Dettes de la Société vis-à-vis de certaines de ses filiales et participations [a]	3 722	1 223
Total Dette	**18 482**	**16 003**
Valeurs mobilières de placement	22	44
Disponibilités	–	–
Total Trésorerie	**22**	**44**
Total Dette Nette	**18 460**	**15 959**

(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)	**2020**	**2021**
Compléments de retraites garanties [a]		
Engagements bruts	697	673
Engagements nets des actifs de couverture	528	513

(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)	**2020**	**2021**
Engagements bruts	573	580
Engagements nets des actifs de couverture	439	456

Principales hypothèses actuarielles

	Exercice clos le 31 décembre	
	Régime de retraite des directeurs	
(en pourcentage sauf âge en nombre d'années)	**2020**	**2021**
Taux d'actualisation	0,8 %	1,4 %
Taux de rendement attendu des actifs	0,8 %	1,3 %
Taux de croissance des salaires	3,0 %	3,0 %
Âge de départ à la retraite	60 – 66	60 – 66

Engagements vis-à-vis des organes de direction et d'administration

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

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	**2020**	**2021**
Compléments de retraites garanties [a]		
Engagements bruts	34	29

(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)	**2020**	**2021**
Options de vente dans des participations directes et indirectes de la Société auprès de tiers actionnaires [a]	363	354
Avantages postérieurs à l'emploi [b]	528	513
Loyers	117	109
Prestations de services	66	21
Instruments dérivés [c]	4 806	4 171
Cautions [d]	2 000	2 000
Garanties	2	1
Total	**7 881**	**7 169**

(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) 4 171 millions d'euros correspondant au montant nominal des *cross currency swaps* et des *swaps* de taux.
(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 2021.

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)	**2020**		**2021**	
Cadres	826	83 %	830	82 %
Agents de maîtrise et techniciens	106	11 %	103	10 %
Employés	58	6 %	76	8 %
Total	**990**	**100 %**	**1 008**	**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)	**2020**	**2021**
Montants bruts	28 809	27 946
Provisions pour dépréciations	(111)	(108)
Valeur nette comptable	**28 697**	**27 838**

Actions propres DANONE

Au 31 décembre

(en millions d'euros, sauf nombre d'actions)	2020		2021	
	Nombre d'actions	**Valeur nette comptable**	**Nombre d'actions**	**Valeur nette comptable**
Actions propres classées en Immobilisations financières [a]	30 769 360	1 578	43 217 675	2 342
Actions propres classées en Valeurs mobilières de placements [a]	284 325	9	593 919	31
Total	**31 053 685**	**1 587**	**43 811 594**	**2 373**

(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

	2017	2018	2019	2020	2021
Capital en fin d'exercice					
Capital social *(en euros)*	167 677 600	171 263 800	171 530 202	171 657 400	171 920 622
Nombre d'actions émises	670 710 400	685 055 200	686 120 806	686 629 600	687 682 489
Opérations et résultats de l'exercice *(en millions d'euros)*					
Chiffre d'affaires hors taxes	609	666	593	622	635
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	105	820	431	1 877	3 807
Impôt sur les bénéfices [a]	100	104	79	73	47
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	176	899	471	1 931	3 674
Montant des bénéfices distribués [b]	1 274	1 329	1 441	1 272	1 334
Résultats par action *(en euros par action)*					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,32	1,35	0,74	2,84	5,60
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	0,26	1,31	0,69	2,81	5,34
Dividende par action	1,90	1,94	2,10	1,94	1,94
Personnel					
Effectif moyen des salariés pendant l'exercice	869	888	919	990	1 008
Montant de la masse salariale *(en millions d'euros)*	207	193	200	169	160
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) *(en millions d'euros)*	115	94	95	91	94

(a) Produit (charge).

(b) Montant relatif à l'exercice 2021 estimé au 31 décembre 2021 sur la base du nombre d'actions détenues à cette date par la Société. Le dividende 2020 correspond au montant réellement versé au cours de l'exercice 2021.

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 2021 (arrêtés par le Conseil d'Administration le 22 février 2022).

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DANONE SA

À l'Assemblée Générale de la société Danone,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Danone relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, 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 prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2021 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.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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 2021, les titres de participation s'élèvent à 27 838 millions d'euros sur un total bilan de 33 889 millions d'euros. Comme indiqué dans la note 1, section "Immobilisations financières" de l'annexe aux comptes annuels, 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 les notes 1 et 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. 441-6 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 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. 22-10-11 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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel
Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

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 2021, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la trentième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la sixième 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.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 10 mars 2022

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		**ERNST & YOUNG Audit**	
Marjory GODEC	François JAUMAIN	Gilles COHEN	Alexandre CHRÉTIEN

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

Au 31 décembre 2021

	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	55					**610**
Montant total des factures concernées TTC	3,7	0,6	2,7	0,5	5,3	**9,1**
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	0,7 %	0,1 %	0,5 %	0,1 %	1,1 %	**1,8 %**
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						463
Montant total des factures exclues						1,6
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 2021

	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	112					**1 094**
Montant total des factures concernées TTC	4,6	7,9	34,7	0,6	6,7	**49,9**
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice						
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice	0,7 %	1,2 %	5,5 %	0,1 %	1,1 %	**7,9 %**
B. Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombres de factures exclues						0
Montant total des factures exclues						0
C. Délais de paiement de référence utilisés 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 UNE VISION INTÉGRÉE D'UN MODÈLE D'ENTREPRISE DURABLE 147

Mission et vision de Danone : un engagement de longue date en faveur de la création de valeur durable 147

Une gouvernance établie pour soutenir le cadre d'action One Planet. One Health 148

Méthode intégrée pour suivre et promouvoir les progrès 148

Approche complète pour répondre aux demandes externes 149

Loyauté des pratiques : éthique et intégrité 151

5.2 PROPOSER DES PRODUITS SÛRS ET SAINS 154

Portefeuille de produits unique pour améliorer la santé 154

Communication responsable 158

Commercialisation des substituts du lait maternel 159

5.3 PRÉSERVER LA PLANÈTE ET RENOUVELER SES RESSOURCES 160

Stratégie environnementale 160

Lutte contre le changement climatique 162

Transition vers l'agriculture régénératrice 168

Économie circulaire 170

Préservation de la ressource en eau 173

5.4 CONSTRUIRE LE FUTUR AVEC LES SALARIÉS DE DANONE 179

Approche de Danone pour l'emploi 179

Développement inclusif des talents 180

Relations sociales 184

Sécurité et santé au travail 187

Sûreté des salariés 189

5.5 PROMOUVOIR UNE CROISSANCE DURABLE ET INCLUSIVE AVEC LES FOURNISSEURS : APPROVISIONNEMENTS RESPONSABLES ET DROITS HUMAINS 190

Approvisionnements responsables et droits humains dans la chaîne d'approvisionnement 190

Focus sur la chaîne d'approvisionnement agricole 191

Focus sur les fournisseurs de rang 1 hors fournisseurs de lait : programme RESPECT 194

5.6 FONDS SPONSORISÉS PAR DANONE POUR L'INNOVATION SOCIALE 196

Danone Communities 196

Fonds Danone pour l'Écosystème 196

Fonds Carbone Livelihoods 196

Fonds Livelihoods pour l'Agriculture Familiale 196

5.7 PLAN DE VIGILANCE 197

5.8 NOTE MÉTHODOLOGIQUE 202

Périmètres de consolidation et périmètres de couverture 202

Variations de périmètre à base comparable (périmètre constant) 203

Définition des Pôles 203

Collecte des données 203

Précisions méthodologiques 204

5.9 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 209

Annexe : Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes 212

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 intègre la mention "OPOH", en référence au cadre d'action One Planet. One Health de l'Entreprise.

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.22-10-10 2° du Code de Commerce relatif aux "résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité" ;*
  - *de l'article 1 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 173 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 aux paragraphes 2.1 à 2.4 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 2021 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 exposée à la date de publication du présent Document d'Enregistrement Universel ;*
  - *le Rapport Annuel Intégré 2021 où les résultats chiffrés et les pratiques sont détaillés sur la base des Objectifs 2030 de Danone, des principes directeurs du Pacte Mondial et des Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'Organisation des Nations Unies. Par ailleurs, une table de concordance entre les indicateurs de performance extra-financiers de l'Entreprise et les indicateurs de la Global Reporting Initiative (GRI) et du Sustainability Accounting Standards Board (SASB) y est également présentée.*

⦿ *Indicateur de performance suivi dans le cadre du statut d'Entreprise à Mission de Danone.*

5.1 UNE VISION INTÉGRÉE D'UN MODÈLE D'ENTREPRISE DURABLE

Sommaire

Mission et vision de Danone : un engagement de longue date en faveur de la création de valeur durable 147
Étapes clés du parcours de Danone en matière de développement durable 147
Objectifs 2030 s'inscrivant dans le cadre d'action One Planet. One Health 147

Une gouvernance établie pour soutenir le cadre d'action One Planet. One Health 148
Organisation interne et gouvernance 148

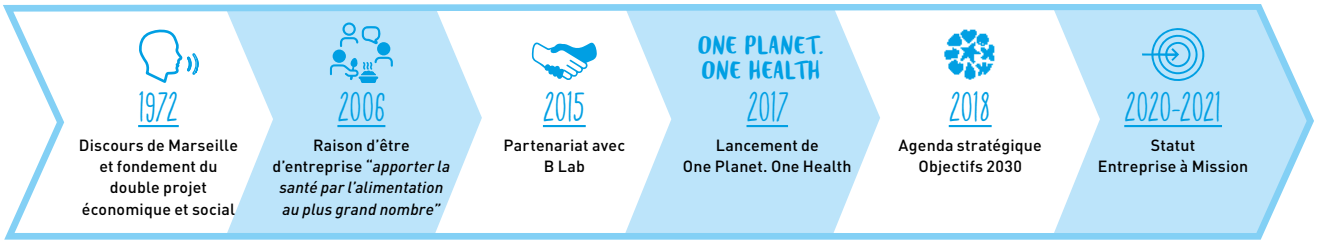
Méthode intégrée pour suivre et promouvoir les progrès 148
Approche de Danone pour la gestion de sa performance extra-financière 148

Approche complète pour répondre aux demandes externes 149
Manifesto Brands pour faire écho aux attentes des consommateurs 149
Analyse de la matérialité pour mettre en évidence les principales externalités 149
Risques identifiés au regard de la déclaration de performance extra-financière de Danone 149
Table de concordance du cadre d'action One Planet. One Health 150

Loyauté des pratiques : éthique et intégrité 151

MISSION ET VISION DE DANONE : UN ENGAGEMENT DE LONGUE DATE EN FAVEUR DE LA CRÉATION DE VALEUR DURABLE

Étapes clés du parcours de Danone en matière de développement durable



Objectifs 2030 s'inscrivant dans le cadre d'action One Planet. One Health

Issu de son double projet économique et social et de son cadre d'action OPOH, Danone a défini neuf Objectifs à long terme – alignés avec les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies – pour accompagner l'évolution nécessaire des systèmes alimentaires tout en créant de la valeur durable pour ses actionnaires et son écosystème.

En 2020, Danone a franchi une étape supplémentaire en devenant la première société cotée à adopter le modèle d'Entreprise à Mission et en désignant quatre de ses Objectifs 2030 comme constituant sa Mission et en les inscrivant dans ses statuts :

- améliorer la santé, grâce à un portefeuille de produits plus sains, à des marques qui encouragent de meilleurs choix nutritionnels, et à la promotion de meilleures pratiques alimentaires, au niveau local ;
- préserver la planète et renouveler ses ressources, en soutenant l'agriculture régénératrice, en protégeant le cycle de l'eau et en renforçant l'économie circulaire des emballages, sur l'ensemble de son écosystème, afin de contribuer à la lutte contre le changement climatique ;
- construire le futur avec ses équipes : en s'appuyant sur son héritage unique en matière d'innovation sociale, donner à chacun de ses salariés le pouvoir d'avoir un impact sur les décisions de l'entreprise tant au niveau local que global ;
- promouvoir une croissance inclusive, en œuvrant pour l'égalité des chances au sein de l'entreprise, en accompagnant les acteurs les plus fragiles de son écosystème et en développant des produits du quotidien accessibles au plus grand nombre.

Danone a nommé un Comité de Mission chargé de suivre les progrès de l'Entreprise dans le cadre de sa Mission et a défini des indicateurs de performance et des objectifs clés à court terme qui permettront la vérification par un organisme tiers indépendant des progrès réalisés à ce jour par l'Entreprise au niveau de ses objectifs statutaires. En 2021, avec l'appui du Comité de Mission, la direction de Danone et des experts, la Société a fixé son ambition à horizon 2025 (voir paragraphe 2.2 *Axes stratégiques et perspectives*).

L'adoption du statut Entreprise à Mission s'inscrit dans l'ambition de l'Entreprise d'obtenir la certification B Corp™ au niveau mondial d'ici 2025, et de montrer aux consommateurs et aux parties prenantes que l'ensemble des entités et marques de Danone mettent leurs activités économiques au service des intérêts de la société.

Au-delà de son champ de responsabilité direct et plus particulièrement lors de la crise sanitaire du Covid-19, Danone a soutenu son écosystème à travers ses actions d'entreprise, ses marques, et ses plateformes d'innovations sociales. L'Entreprise s'est également engagée à protéger sa chaîne d'approvisionnement afin de continuer à assurer son approvisionnement alimentaire quotidien.

UNE GOUVERNANCE ÉTABLIE POUR SOUTENIR LE CADRE D'ACTION ONE PLANET. ONE HEALTH

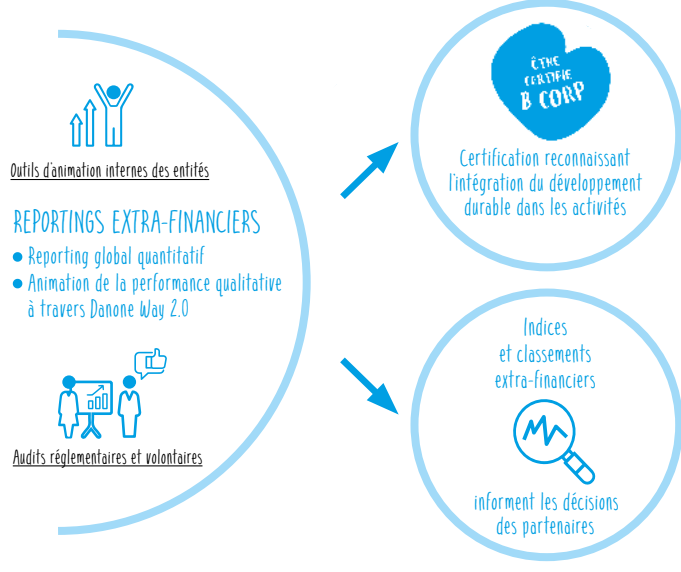
Organisation interne et gouvernance

Le développement durable imprègne toute l'organisation de Danone, c'est pourquoi tous ses départements soutiennent l'ambition et le parcours de l'Entreprise en matière de développement durable dans leur domaine d'expertise respectif. Danone a mis en place une gouvernance en matière de développement durable afin d'assurer la cohérence globale et l'efficacité des prises de décision sur l'ensemble des dimensions, comme décrit ci-après.

Organes de gouvernance	Principales missions
Comité Engagement	• issu du Conseil d'Administration, ses missions et travaux sont décrits au paragraphe 6.1 *Organes de gouvernance*.
Comité d'intégration et d'investissement OPOH	• renforcer l'approche intégrée des Objectifs 2030 à travers un alignement des piliers en matière de développement durable et suivre l'ambition de certification B Corp™ ; • valider les propositions d'investissements auprès des organes de décision des fonds d'innovation sociale ; • mieux servir l'agenda des marques et assurer la coordination avec le Comité Growth Strategies and Capabilities.
Danone aborde des sujets spécifiques en matière de développement durable au sein de comités thématiques qui sont mentionnés tout au long du chapitre 5 *Responsabilité sociale, sociétale et environnementale*. En outre, les sujets liés à la finance durable sont discutés au sein du Comité ESG & Finance.	
Équipes développement durable globales et locales	
Équipe OPOH Integration	• fait partie du Secrétariat Général et travaille en étroite collaboration avec les équipes de communication et d'affaires publiques ; • travaille à faire progresser, à suivre et à rendre compte des performances de Danone en matière de développement durable, en lien avec ses parties prenantes internes et externes ; • supervise la certification mondiale B Corp™ grâce à un processus d'amélioration continue.
Équipes expertes (intégrant les experts OPOH au niveau *corporate* et au niveau des Pôles)	• des équipes environnementales, sociales et de santé-nutrition qui travaillent à l'avancement d'objectifs et d'engagements spécifiques de l'Entreprise et au suivi de leurs performances dans leur réalisation ; • des équipes de développement durable opérant au sein des Pôles et en charge de la connexion avec l'agenda des marques.
Réseau local des représentants OPOH	• responsable de l'animation de la stratégie de développement durable de Danone au niveau régional et local ; • supervise le déploiement local du programme Danone Way et de la certification B Corp™ et soutient le processus global d'audits de développement durable.

MÉTHODE INTÉGRÉE POUR SUIVRE ET PROMOUVOIR LES PROGRÈS

Approche de Danone pour la gestion de sa performance extra-financière



Grâce à des outils d'animation interne, l'Entreprise s'assure que toutes ses entités, à tous les niveaux, progressent vers ses Objectifs 2030, en mettant l'accent sur son cadre d'action OPOH. Pour ce faire, Danone suit et soutient la performance en matière de développement durable par le biais de *reporting* quantitatifs (*reporting* global) et d'un ensemble de pratiques qualitatives (Danone Way) dont la fiabilité est renforcée par des audits externes, réalisés par un organisme tiers indépendant (voir paragraphe 5.9 *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*). Cette approche intégrée de suivi et de mesure des performances sert sa certification mondiale B Corp™ en externe ainsi que son dialogue avec les partenaires financiers et extra-financiers, notamment en maintenant des performances élevées avec les agences de notation et de classement ESG.

APPROCHE COMPLÈTE POUR RÉPONDRE AUX DEMANDES EXTERNES

Manifesto Brands pour faire écho aux attentes des consommateurs

Les Manifesto Brands sont au cœur des Objectifs 2030 de Danone. Une Manifesto Brand est une marque qui a une mission, ainsi que de fortes convictions sur les questions sociétales. Ces marques s'engagent à prendre des mesures contribuant à répondre à des problématiques sociétales importantes pour le monde et les consommateurs. Par leurs engagements, ces marques permettent de se mettre en relation avec les consommateurs autour de valeurs et d'objectifs communs, de sujets sociaux, environnementaux et de santé-nutrition qui les animent.

Analyse de la matérialité pour mettre en évidence les principales externalités

Pour définir son approche en matière de développement durable, Danone s'appuie sur la complémentarité de ses processus d'analyse de matérialité et de risques. Cela lui permet d'identifier les enjeux de ses activités et de sa chaîne de valeur, d'une part, et les attentes de ses parties prenantes quant à ses ambitions en matière de développement durable, d'autre part.

Danone s'appuie sur cette analyse de matérialité, car elle met en exergue 12 priorités matérielles pour la réussite de ses activités et pour ses parties prenantes externes, listées dans la table ci-après. En 2021, l'Entreprise a renouvelé cet exercice de matérialité. La matrice est disponible sur son site internet.

Cette matrice est le résultat d'une consultation globale de plus de 380 parties prenantes internes et externes qui ont partagé leur point de vue sur les questions que Danone doit prioriser en tant qu'entreprise, aujourd'hui et dans les cinq à dix prochaines années.

Parmi ces parties prenantes, Danone a consulté :

- plus de 230 parties prenantes externes et locales, dont des autorités nationales, des représentants d'ONG, des universitaires/experts et des pairs du secteur, etc. ;
- plus de 150 salariés dont le travail est lié au cadre d'action OPOH.

En outre, Danone a également interrogé ses fournisseurs, ses grands comptes clients et ses investisseurs.

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. En 2021, Danone les a réexaminés en interne à la lumière de l'évolution de la pandémie de Covid-19 et du contexte de transformation de l'Entreprise et a conclu qu'ils demeuraient pertinents. Des plans d'actions supplémentaires ont été déployés pour certains risques et sont détaillés dans le présent chapitre (voir *Table de concordance* ci-après).

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 de développement durable ;**
- **validation des risques par trois instances de gouvernance** : le Comité Sustainability Integration, le Comité de Responsabilité Sociale (devenu le Comité Engagement) et le Comité d'Audit (voir paragraphe 6.1 *Organes de gouvernance).*

Table de concordance du cadre d'action One Planet. One Health

Le tableau ci-dessous montre l'articulation entre les 13 thèmes prioritaires issus de son analyse des risques et les 12 priorités matérielles. En outre, il présente également les Objectifs 2030 de l'Entreprise qui y sont liés.

Des détails sur la gouvernance, les politiques, les plans d'actions et les résultats sont présentés dans le chapitre.

Pilier	Objectifs 2030 (sélectionnés dans le cadre du statut d'Entreprise à Mission)	Risques en matière de développement durable	Priorités matérielles	Paragraphes du présent chapitre pour plus d'informations
			• Prise en compte du développement durable au sein de l'entreprise (transverse à l'ensemble des enjeux ci-après)	
CONFORMITÉ		Loyauté des pratiques : éthique et intégrité	• Prise en compte du développement durable au sein de l'entreprise	5.1 *Une vision intégrée d'un modèle d'entreprise durable*
SANTÉ – NUTRITION		Portefeuille de produits unique pour améliorer la santé	• Sécurité des aliments et qualité des produits • Qualité nutritionnelle du portefeuille de produits • Accessibilité à l'alimentation et à l'eau • Nouveaux modes de consommation / "planetary diet" • Changement du comportement des consommateurs	5.2 *Proposer des produits sûrs et sains*
		Communication responsable	• Sécurité des aliments et qualité des produits	
		Commercialisation de substituts du lait maternel	• Qualité nutritionnelle du portefeuille de produits	
ENVIRONNEMENT (intégrant la lutte contre le changement climatique)		Agriculture régénératrice	• Changement climatique • Agriculture et utilisation des terres durables • Approvisionnement local et développement rural	5.3 *Préserver la planète et renouveler ses ressources*
		Économie circulaire	• Changement climatique • Économie circulaire, emballages et déchets	
		Préservation de la ressource en eau	• Changement climatique • Gestion de l'eau • Accessibilité à l'alimentation et à l'eau	
SOCIAL (intégrant la santé et sécurité au travail)		Développement inclusif des talents	• Prise en compte du développement durable au sein de l'entreprise	5.4 *Construire le futur avec les salariés de Danone*
		Dialogue social		
		Sûreté des salariés		
ACHATS RESPONSABLES ET DROITS HUMAINS		Pratiques commerciales et fixation des prix	• Achats et chaîne d'approvisionnement responsables • Approvisionnement local et développement rural	5.5 *Promouvoir une croissance durable et inclusive avec les fournisseurs : approvisionnements responsables et droits humains*
		Approvisionnements responsables		
		Droits humains		

LOYAUTÉ DES PRATIQUES : ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ

Définition

Danone lutte contre la corruption, les paiements en nature, les conflits d'intérêts, le vol, la fraude, le détournement de fonds, l'utilisation inappropriée de ses ressources, ainsi que le blanchiment d'argent.

Gouvernance

Au niveau mondial, le programme de conformité de Danone est approuvé et soutenu par son Directeur Général ainsi que par son Comité Exécutif et est supervisé par le Conseil de Conformité et d'Éthique au niveau du siège, lui-même présidé par le Chief Compliance Officer. Il est également examiné, au moins une fois par an, par le Comité d'Audit. Le Chief Compliance Officer supervise la fonction conformité et, avec ses directeurs mondiaux, est chargé de concevoir et de diriger la stratégie de conformité ainsi que d'en superviser la mise en œuvre et l'exécution au niveau mondial.

Au niveau local, Danone s'est organisée autour d'un réseau mondial de responsables locaux de la conformité et de comités de conformité locaux, présidés par le directeur général local.

Par ailleurs, la gouvernance de l'évaluation interne des cas de non-conformité présumés ou suspectés incombe au Comité Danone Ethics Line, composé du Chief Compliance Officer, des directeurs mondiaux en charge des sujets d'intégrité, d'audit interne, de conformité des ressources humaines, de droit du travail, des investigations et de la sûreté.

Danone a créé une Commission Éthique de la Personne dont les responsabilités incluent la promotion du respect et de la dignité de tous et la prévention des problèmes liés au harcèlement, à la violence et à la discrimination sur le lieu de travail. Cette Commission examine notamment les indicateurs de performance clés liés aux alertes de la Danone Ethics Line en matière de ressources humaines deux fois par an (voir paragraphe 5.5 *Focus sur les fournisseurs de rang 1 hors fournisseurs de lait : Programme RESPECT*). Elle rend également compte de ses travaux au Comité Engagement du Conseil d'Administration.

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. Danone s'appuie sur un cadre de conformité et sur les principes majeurs qui en découlent, en lien avec les normes, les responsabilités, l'organisation et les processus de ses politiques et programmes.

Politiques générales	
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 Économiques (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, le blanchiment d'argent, les sanctions commerciales internationales et la concurrence déloyale ; • comprend un paragraphe indiquant comment faire part des préoccupations portant sur une violation réelle ou potentielle du code, ainsi qu'une référence à Danone Ethics Line.
Code disciplinaire pour violation du Code de Conduite des Affaires	• s'applique à l'ensemble des salariés pour garantir que l'Entreprise sanctionne de manière appropriée et équitable tout comportement non éthique en général, et/ou toute violation de son Code de Conduite des Affaires.
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, les relations avec les fonctionnaires, le contrôle préalable des tiers et les plaidoyers ; • décrit les attentes vis-à-vis de fonctions spécifiques telles que les membres du Comité Exécutif, les directeurs généraux, les directeurs des ressources humaines, les équipes des affaires publiques, de la médecine et des soins de santé.
Politique de conformité pour la vérification par un tiers	• désigne la diligence raisonnable que Danone exerce sur ses partenaires commerciaux, afin d'évaluer et, le cas échéant, de traiter le risque potentiel qu'ils peuvent représenter pour l'Entreprise en ce qui concerne les lois et règlements anti-corruption, et/ou les sanctions commerciales internationales ainsi que toute autre activité criminelle ou contraire à l'éthique ; • s'applique à l'ensemble des tiers ; • définit les règles, responsabilités et directives qui exigent et permettent aux salariés de Danone de suivre un processus décisionnel de sélection, de conclusion et de suivi de contrats avec des tiers.
Code de conduite des partenaires commerciaux	• assure que les partenaires commerciaux de Danone respectent les lois applicables sur la corruption, le blanchiment d'argent, la concurrence déloyale et les sanctions commerciales internationales.

Politiques thématiques	
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. Elle 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.
Politique 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	• décrit la vision de l'Entreprise en matière de plaidoyer et la manière dont elle travaille avec les différentes parties prenantes externes. En particulier : • Danone interagit avec les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux dans le cadre de son dialogue avec les parties prenantes et dans le cours normal de ses activités afin de remplir sa raison d'être consistant à "apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre". Lorsque l'Entreprise s'engage dans des activités de plaidoyer, elle le fait en gardant à l'esprit les intérêts du consommateur et la volonté d'atteindre des objectifs de santé publique ; • Danone n'utilise aucun fonds ou actif de l'Entreprise pour financer des candidats ou des partis politiques. • définit les comportements attendus de ses salariés, et les attentes de conformité de toute action de plaidoyer aux principes du Code de Conduite des Affaires et à la Politique d'intégrité présentés ci-avant, outre toutes les lois et réglementations nationales et internationales applicables. La politique décrit également les mécanismes de contrôle des activités de plaidoyer de Danone, ainsi que le *reporting* externe lié à son plaidoyer. En particulier : • Danone est inscrite au registre des représentants d'intérêts de l'Union Européenne, ainsi qu'aux registres français (Haute Autorité Française pour la Transparence de la Vie Publique, HATVP) et américain des représentants d'intérêts.

Plans d'actions

Danone a mis en place un programme de conformité avec une section dédiée à la lutte contre la corruption intégrant des évaluations de risques et leurs plans d'atténuation, des politiques, des procédures, des contrôles, des formations, des plans de communication et des contrôles préalables sur les tiers.

Danone mène régulièrement des activités de contrôle interne et des audits internes autour des principaux risques de conformité : gouvernance en place à tous les niveaux de l'Entreprise, interactions avec les professionnels de santé et avec les fonctionnaires, cadeaux et hospitalité, parrainage, subventions et dons, appels d'offres publics et confidentialité des données personnelles.

Système d'alerte : Danone Ethics Line

Danone a développé un système d'alerte professionnelle dans le cadre duquel les salariés, les fournisseurs et tout autre 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 et est disponible en 15 langues.

Conjointement aux alertes reçues *via* Danone Ethics Line et aux non-conformités identifiées dans le cadre des contrôles et des audits de l'Entreprise, des plans d'atténuation et des sanctions sont mis en place sous la gouvernance du Comité Danone Ethics Line et de la direction locale. Ces plans d'atténuation comportent notamment des améliorations des processus, des mesures disciplinaires, de la formation et de la communication, ainsi qu'un contrôle renforcé de l'équipe de conformité *via* un comité de pilotage en charge de superviser la mise en œuvre des mesures correctives.

En réponse aux alertes, Danone applique une politique claire de signalement consistant à ne pas exercer de représailles à l'égard des lanceurs d'alerte si ceux-ci signalent une préoccupation réelle en adéquation avec le Code de Conduite des Affaires.

La Danone Ethics Line est communiquée en permanence à tous les salariés, par l'intermédiaire du Code de Conduite, des formations à la conformité, d'affiches sur site ainsi que dans toutes les politiques de conformité de Danone.

Information et formation des salariés

Danone s'appuie sur un programme complet de formation à la conformité, qui comprend un module d'e-learning autour des principes fondamentaux de la conformité pour tous les salariés ayant accès à un ordinateur portable, ainsi qu'une formation plus ciblée sur les principes essentiels d'intégrité destinée aux salariés identifiés comme présentant un risque plus élevé. Par ailleurs,

des formations spécifiques portant sur la santé et les sanctions commerciales internationales sont également proposées.

Une nouvelle solution numérique de contrôle des tiers a été développée à l'échelle mondiale et, dans le cadre de son déploiement, un programme de formation complet a été mis en place pour chaque salarié de Danone impliqué dans l'achat de biens et de services. En 2021, 70 % des pays où l'Entreprise exerce ses activités ont déployé ce nouvel outil.

Focus – Lutte contre l'évasion fiscale

Danone affirme dans sa Politique Fiscale 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. Elle est mise à jour annuellement et disponible sur son site internet.

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. Ce Vice-Président s'appuie sur une équipe centrale dont l'une des missions est d'effectuer des revues de performance régulières avec les principales régions. 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 Base Erosion and Profit Sharing de l'OCDE. Par ailleurs, elle participe à un accord de partenariat avec l'administration française dans le cadre de l'initiative Confiance Plus, qui encourage la transparence des échanges entre l'administration et les entreprises.

Résultats

En 2021, Danone a reçu 568 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.

En 2021, dans le cadre du déploiement de la nouvelle solution de contrôle préalable des tiers, plus de 14 425 tiers ont déjà été contrôlés. Parmi eux, 95 % ont été approuvés 4,7 % ont été approuvés avec des réserves et 0,3 % ont été rejetés.

5.2 PROPOSER DES PRODUITS SÛRS ET SAINS

Sommaire

Portefeuille de produits unique pour améliorer la santé **154**
Proposer des produits sains aux consommateurs 154
Assurer la qualité et la sécurité des aliments 156
Communication responsable **158**
Commercialisation des substituts du lait maternel **159**

PORTEFEUILLE DE PRODUITS UNIQUE POUR AMÉLIORER LA SANTÉ

La sécurité des aliments et la valeur nutritionnelle des produits sont des facteurs inhérents aux choix des consommateurs. De plus, le consommateur porte une attention accrue à l'empreinte sociale et environnementale des produits qui lui sont proposés. Danone a pour responsabilité de proposer à ses consommateurs des produits sûrs et s'engage à offrir des produits sains et durables. En 2021, Danone a déterminé que les questions de "qualité nutritionnelle du portefeuille de produits" et de "sécurité des aliments et qualité des produits" faisaient partie de ses priorités matérielles, sur la base d'une large consultation de près de 380 parties prenantes internes et externes (voir le site internet de Danone pour de plus amples informations).

Proposer des produits sains aux consommateurs

Définition

Un des objectifs stratégiques de Danone est d'"améliorer la santé, partout, chaque jour". Il est ancré dans l'objectif en matière de nutrition santé que l'Entreprise s'est fixé dans le cadre de son statut Entreprise à Mission. Danone vise à contribuer à la transformation des modèles d'alimentation en se concentrant sur les besoins nutritionnels au niveau local, en proposant des solutions ancrées dans les habitudes alimentaires locales et en développant des circuits d'approvisionnement courts. Sa stratégie nutrition santé vise ainsi à créer un impact positif sur la santé au travers d'une alimentation plus saine et équilibrée. Pour y parvenir, l'Entreprise entend faire évoluer son portefeuille de produits vers des catégories alimentaires plus saines en reformulant sa gamme de produits au travers d'innovations et de rénovations, et en tirant parti de sa connaissance approfondie des enjeux de santé publique, des habitudes alimentaires et des traditions culturelles locales.

Gouvernance

En 2021, la stratégie nutrition santé est mise en œuvre sous la responsabilité de la Direction Alimentation Science, rattachée à la Directrice Générale Croissance, membre du Comité Exécutif. Le Département Recherche et Innovation chargé de la formulation des produits est désormais rattaché au Directeur Général End-to-End Design to Delivery, également membre du Comité Exécutif, ce qui permet à Danone d'atteindre à la fois ses objectifs de santé et ses objectifs commerciaux.

La gouvernance de la stratégie nutrition santé est soutenue par :

- le Comité d'intégration et d'investissement OPOH (voir paragraphe 5.1 *Une vision intégrée d'un modèle d'entreprise durable*) ;
- le Comité Growth Strategy and Capabilities, animé par la Directrice Générale Croissance et les directeurs mondiaux des Pôles, qui contribue notamment aux discussions stratégiques : il réfléchit à la manière d'intégrer la stratégie et les objectifs de santé dans celle des marques et de contribuer à leur croissance.

Politiques, plans d'actions et résultats

Danone aspire à agir localement sur la santé des personnes. Cette vision implique de créer une contribution positive au travers des produits et des marques, en adéquation avec les attentes des consommateurs et des parties prenantes. Pour accroître son impact, Danone s'appuie notamment sur ses fonds d'innovation sociale, par exemple le Fonds Danone pour l'Écosystème qui permet de favoriser le changement systémique des pratiques alimentaires et de santé (13,6 millions d'euros versés à ce jour sur les problématiques de santé).

En 2021, Danone a décidé d'étendre certains engagements nutritionnels soutenus par de nouveaux objectifs pour l'année dans l'ensemble de sa gamme de produits. Dans toutes les catégories, la stratégie de Danone reste axée sur (i) la santé et la qualité nutritionnelle du portefeuille, (ii) un marketing responsable et (iii) un étiquetage nutritionnel transparent.

Parallèlement, Danone définit des engagements nutritionnels renforcés au niveau mondial pour l'horizon 2025-2030.

Améliorer la qualité nutritionnelle du portefeuille par l'innovation et la reformulation

Danone améliore en continu ses recettes afin d'optimiser le profil et la qualité nutritionnelle de ses produits, mais également limiter l'utilisation de certains nutriments (ex. le sel ou sucre ajoutés, additifs etc.). Par ailleurs, l'Entreprise innove pour proposer des produits issus de l'agriculture biologique, locaux et naturels pour chacun de ses Pôles et répondre aux attentes des consommateurs.

ENGAGEMENT 2021	PLANS D'ACTIONS ET RÉSULTATS
Danone s'engage à proposer des produits de haute qualité nutritionnelle. Objectifs de transition 2021 : • Volumes des catégories saines : 90 % ⦿ • Volumes vendus sans sucres ajoutés : 80 % ⦿ • Volumes conformes aux objectifs internes de teneur en sucre : 95 % ⦿	En 2021, 90 % ⦿ des volumes de produits vendus appartiennent à des catégories saines, un niveau stable par rapport à 2020 (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 2021, 85,7 % des volumes de produits vendus sont conformes aux cibles nutritionnelles de Danone (en légère décroissance comparé à 2020). Danone a dépassé son objectif de volume sans sucres ajoutés, atteignant 83 % ⦿ en 2021 contre 80 % initialement prévus (voir Périmètre nutrition santé, Note méthodologique). L'Entreprise a progressé dans la réduction des sucres ajoutés dans toutes les catégories. Par exemple, pour les produits laitiers, la réduction de sucres ajoutés a atteint 14 % (entre 2014 et 2021) et 25 % dans les aquadrinks (entre 2008 et 2021). La performance de l'Entreprise relative à sa conformité aux objectifs fixés pour le sucre a toutefois été légèrement inférieure, atteignant 92 % ⦿ en 2021 contre 93 % en 2020. Cela est principalement dû à la crise sanitaire du Covid-19, au contexte général du marché et au plan de réorganisation de l'Entreprise. Malgré les défis, et cette légère baisse, Danone continue ses efforts. Par exemple, la conformité du Pôle Nutrition Spécialisée a progressé de 98 % à 99 % entre 2020 et 2021. Par ailleurs, Danone continue à soutenir le Nutri-Score, et a même – aux côtés de plusieurs acteurs de la chaîne alimentaire et de la société civile – appelé l'Union Européenne à rendre le Nutri-Score obligatoire dans tous les pays. En parallèle, Danone continue de progressivement déployer le Nutri-Score sur ses produits laitiers et d'origine végétale : à fin 2021, il est apposé en Allemagne, en Autriche, en Belgique, en Espagne, en France, en Lettonie, au Luxembourg, en Pologne, au Portugal, en Slovénie, en Suisse, en Roumanie, en Bulgarie, en Hongrie, en République Tchèque et en Slovaquie. En 2021, 89,3 % des volumes de produits vendus sont conformes au Nutri-Score A ou B (ou équivalent) contre 88,3 % en 2020.

⦿ Indicateur de performance suivi dans le cadre du statut d'Entreprise à Mission de Danone.

L'Access to Nutrition Index (ATNI) a classé Danone au premier rang pour la sous-catégorie "Product Profile" reconnaissant la performance de l'Entreprise quant à la qualité nutritionnelle de ses produits. En parallèle, en 2021, Danone demeure, pour la cinquième année consécutive, incluse dans l'indice FTSE4Good calculé par FTSE Russell.

Développer des pratiques de marketing responsable à travers les marques

Danone s'engage à pratiquer un marketing responsable, conformément au Code ICC (International Chamber of Commerce Code for Responsible Food and Beverage Marketing Communication) et aux normes nationales et régionales (pour de plus amples informations, voir paragraphe *Communication responsable* ci-après). Au travers de cet engagement, Danone encourage des choix et des produits plus sains pour les consommateurs.

ENGAGEMENT 2021	PLANS D'ACTIONS ET RÉSULTATS
Danone s'appuie sur un engagement mondial en faveur d'un marketing responsable, notamment envers les enfants, et s'est engagée à traduire cet engagement en déclarations locales dans chaque pays dans lequel l'Entreprise exerce ses activités.	En 2021, 22 pays issus des principaux marchés de Danone ont publié sur leur site internet une déclaration d'engagement à travers l'application locale du Danone Pledge (charte d'engagement de l'Entreprise en matière de marketing et de communication responsable) contre 20 fin 2020.

Encourager des habitudes alimentaires plus saines au travers d'un étiquetage transparent et informatif
Pour inciter les consommateurs à faire des choix plus sains, Danone encourage et développe un étiquetage nutritionnel exhaustif sur une vaste gamme de produits.

ENGAGEMENT 2021	PLANS D'ACTIONS ET RÉSULTATS
Danone s'engage à fournir des informations nutritionnelles complètes et pertinentes sur ses produits afin de guider les consommateurs. Objectif de transition 2021 : • Volumes vendus avec étiquetage nutritionnel sur le devant de l'emballage : >96 % ⦿	Danone soutient les initiatives visant à mieux informer les consommateurs et à leur permettre de devenir acteur de leur propre santé. Ainsi, en 2021, 91,2 % des volumes de produits vendus fournissent une information nutritionnelle complète (table nutritionnelle au dos de l'emballage, indication résumée en face avant, indication de la taille de portion, informations reprises par d'autres moyens tels le site internet), contre 82,6 % en 2020. En particulier, en 2021, 97 % ⦿ des volumes de produits vendus ont une information nutritionnelle en face avant de l'emballage (contre 96 % en 2020) et 92 % de ces volumes présentent une indication de la taille de portion et du nombre de portions contenues dans un emballage (contre 83 % en 2020).

⦿ Indicateur de performance suivi dans le cadre du statut d'Entreprise à Mission de Danone.

Focus – Nutrition accessible et abordable

Par sa raison d'être 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 aspire 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 vise à étendre aux populations précaires l'accès à des produits sains et abordables suivant des modèles de distribution spécifiques, qui en facilitent l'accessibilité.

Pour améliorer son offre, Danone enrichit certains produits avec des nutriments clés et/ou les rend plus abordables. Par exemple, sa filiale en Pologne du Pôle Nutrition Spécialisée propose *Bobovita My First Cereal*, une gamme de céréales au lait, sans sucres ajoutés et fortifiée en vitamines C et D, thiamine, ainsi qu'en calcium, fer et iode.

En 2021, Danone a continué à soutenir les populations les plus affectées par la crise sanitaire à travers ses différentes initiatives. Ce soutien se traduit localement par (i) l'étude de la pyramide socio-économique et (ii) la définition d'un positionnement prix adéquat pour leur permettre l'accès à l'eau potable et à une alimentation saine et nutritive. Le Pôle Nutrition Spécialisée a traduit cette approche dans sa stratégie avec plusieurs lancements de produits en Asie (notamment en Indonésie et Malaisie) et en Amérique Latine. Ainsi, en 2021, 55 % des entités de Danone ont au moins un produit sain dans leurs portefeuilles ciblant les populations à plus faible revenu ou un projet qui en étend l'accès (voir Périmètre Danone Way, Note Méthodologique).

Enfin, la stratégie de Danone repose également sur des partenariats en faveur de projets novateurs, avec le soutien de plusieurs fonds sociaux. Il s'agit notamment (i) de Danone Communities, qui investit des fonds propres dans des entreprises sociales selon trois principales thématiques : l'accès à l'eau potable, l'accès à une alimentation saine, locale et à des systèmes alimentaires durables, (ii) du 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, et (iii) du Fonds Danone pour l'Écosystème, qui développe des projets inclusifs et durables avec plusieurs parties prenantes de la chaîne de valeur, notamment des projets liés à la promotion des habitudes alimentaires (aliments et de boissons) plus saines, à toutes les étapes de la vie. En Égypte par exemple, le Fonds Danone pour l'Écosystème, en partenariat avec plusieurs acteurs, finance un projet visant à lutter contre l'anémie et la carence en fer qui touche près de 50 % de la population.

Assurer la qualité et la sécurité des aliments

Définition

Par sa raison d'être et en tant qu'acteur de l'industrie agroalimentaire dans de nombreux pays, Danone doit continuellement garantir à ses consommateurs la sécurité et la qualité de ses produits.

Gouvernance

En 2021, les responsabilités de la définition des normes, de la mise en œuvre des plans d'actions et du suivi des engagements incombent :

- à la fonction Qualité et Sécurité des Aliments (Quality and Food Safety – QFS), dirigée par le SVP QFS, qui est rattachée au Directeur Général End-to-End Design to Delivery, membre du Comité Exécutif. Elle est chargée de définir la stratégie QFS de Danone, de définir les normes de qualité, et de mettre en œuvre la politique et les normes QFS à tous les niveaux de l'organisation. Le directeur général de chaque filiale a la responsabilité de s'assurer que les produits sur le marché sont conformes aux lois et règlements applicables ainsi qu'aux normes de sécurité des aliments définies par Danone.
- au département Food Safety (FS) de Danone, dirigé par le Directeur Général Sécurité des Aliments, qui est rattaché au Secrétaire Général, membre du Comité Exécutif et garant de l'indépendance vis-à-vis des équipes opérationnelles. Il est chargé d'établir et de maintenir le système de gestion dédié à la sécurité des aliments de Danone, de définir des normes de sécurité des aliments les plus exigeantes, et de maintenir et d'évaluer la conformité et l'efficacité de l'ensemble du système.

Politiques

L'approche de Danone en matière de QFS englobe l'ensemble de la chaîne de valeur, de la conception à l'approvisionnement des produits en passant par la fabrication, la distribution, la vente, ainsi que le service aux consommateurs. Cette approche est applicable à l'ensemble des filiales et sites de production, produits et technologies de l'Entreprise et s'appuie sur :

- les engagements QFS de Danone autour de quatre piliers (être fiable, être préféré, être efficace et être fier) ;
- le Manuel QFS de Danone qui décrit son mode de fonctionnement ;
- la Politique de Sécurité des Aliments de Danone, qui fait référence à un système de gestion à l'échelle de l'Entreprise, aligné sur

les directives opérationnelles ISO 22000 et FSSC 22000, et qui s'appuie sur les données scientifiques et technologiques les plus récentes afin de permettre une anticipation, une évaluation et une gestion durable des risques, dans le cadre de l'amélioration continue.

Plans d'actions

Identification des sujets émergents ou en évolution

Danone s'appuie sur un processus d'anticipation des risques qui vise à anticiper toute problématique liée à la sécurité des aliments et à renforcer son système de gestion dédié à la sécurité des aliments, dans le but de rester à la pointe des évolutions scientifiques en la matière. Ce processus couvre les risques nouveaux ou en évolution liés à la sécurité des matières premières, des ingrédients, des matériaux d'emballage au contact des aliments, des procédés de fabrication et des produits finis.

Dans ce cadre, la cartographie des risques potentiels par catégorie de produits est régulièrement mise à jour par le département FS de Danone et des plans de prévention adaptés sont définis avec les départements opérationnels QFS responsables de la maîtrise des risques au niveau local.

Collaborations et partenariats stratégiques dans le monde

Le département FS de Danone instaure des liens étroits avec l'écosystème scientifique et réglementaire, et entretient de nombreuses relations de collaboration et de partenariat dans les différentes régions (Union Européenne, États-Unis, Chine) avec des organismes de normalisation et de certification, des universités, des organisations gouvernementales et intergouvernementales, des associations industrielles et des pairs.

En 2021, le département FS a renforcé son engagement externe, notamment par le biais de :

- sa collaboration avec le Centre National chinois d'évaluation des Risques de Sécurité Alimentaire (CFSA) en matière de renforcement des capacités et de recherche scientifique sur les sujets de sécurité alimentaire. La filiale de Danone en Chine est le partenaire officiel du projet EU-China-Safe, co-dirigé par l'Université Queen's de Belfast et le CFSA. Il s'agit d'un projet intergouvernemental visant à mettre en place un partenariat efficace, résilient et durable entre l'Union Européenne et la Chine en matière de sécurité des aliments.
- son partenariat avec Mars Company dans le domaine de la sécurité des aliments avec un sommet mondial organisé conjointement et axé sur l'avenir de la sécurité des aliments. Les discussions se sont concentrées sur les progrès de la science, de la technologie et de la recherche contribuant à la sécurité alimentaire, au service des Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies.

Une approche intégrée de maîtrise des risques

Au-delà du respect des réglementations locales et internationales, Danone procède à des évaluations des risques et définit ses propres exigences en matière de qualité et de sécurité des aliments sur la base des connaissances scientifiques les plus récentes et des normes internationales les plus strictes.

En 2021, une nouvelle Procédure Opérationnelle Standard de QFS a été publiée afin de renforcer les principes de Danone d'approche de maîtrise des risques. En outre, des conseils ont été partagés avec les équipes locales. Le champ d'application couvre la conception, l'approvisionnement, la fabrication et la chaîne d'approvisionnement, qui impliquent la participation de la fonction QFS dans les décisions de gestion des risques. La Procédure Opérationnelle Standard détaille notamment la liste des incertitudes, les responsabilités et les principes.

Afin de renforcer la prise en compte des exigences des normes FSSC 22000 en 2020-2021, le département FS de Danone a mis à jour ses normes FS internes dans deux domaines principaux :

- qualification de la sécurité des nouveaux ingrédients dont le processus d'évaluation a été revu afin de couvrir de manière appropriée tous les types de substances ajoutées intentionnellement aux recettes des produits (par exemple : souches microbiologiques, ingrédients botaniques, arômes, additifs, enzymes). Ce processus d'évaluation est soutenu par des bases de données et des outils élaborés par des experts.
- contrôle des dangers et planning de vérification : les méthodologies et la terminologie internes ont été alignées sur les derniers concepts développés dans le cadre de la norme ISO 22000:2018 afin de déployer des pratiques cohérentes sur l'ensemble des sites de production de Danone et d'assurer une gestion solide, efficace et basée sur la maitrise des risques en matière de sécurité des aliments.

Conformité et évaluation des performances

Sous la responsabilité du département FS, une évaluation de la conformité et des performances en matière de sécurité des aliments est assurée à travers :

- des audits internes de sécurité des aliments visant à vérifier la conformité avec les exigences du système de gestion et des normes internes associées ;
- des processus externes de certification de la sécurité des aliments : Danone s'est fixée l'objectif d'obtenir la certification FSSC 22000 d'ici la fin 2022, pour tous ses sites de production (voir paragraphe *Résultats*).

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

Danone a mis en place le programme iCare qui vise à renforcer la culture de la qualité et de la sécurité des aliments de ses salariés autour des axes suivants :

- développer un état d'esprit centré sur le consommateur ;
- engager l'ensemble de ses salariés autour des thématiques de qualité et de sécurité des aliments ;
- promouvoir un engagement visible des dirigeants et du management ;
- garantir la cohérence et la compréhension des exigences et messages liés à la qualité et la sécurité des aliments ;
- favoriser l'implication et l'échange entre les salariés pour améliorer la performance.

Dans le cadre de son partenariat avec SSAFE (Safe Secure Approaches Field Environments), Danone a soutenu en 2021 le développement du "Food Safety Culture Tool", un outil gratuit qui permet aux entreprises agro-alimentaires de mesurer et d'accélérer le développement et la mise en œuvre d'une culture solide de la sécurité des aliments.

Danone mène régulièrement des évaluations pour mesurer la maturité de cette culture de la qualité et pour assurer une amélioration continue. Une évaluation a été réalisée en 2021, dont les résultats ont montré des améliorations et ont confirmé le statut de maturité "Avancé" de Danone.

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 2021, Danone a mené une campagne de sensibilisation interne autour des quatre piliers de l'ambition QFS et a élargi son offre de formation pour y inclure notamment une nouvelle formation

en ligne accessible à tous les salariés sur l'analyse des risques en matière de sécurité des aliments.

Être à l'écoute des consommateurs
Le pilier "être préféré" signifie améliorer en permanence la satisfaction des consommateurs et jouer un rôle clé dans la l'évolution des systèmes alimentaires. Obtenir des commentaires des consommateurs est essentiel pour améliorer la qualité des produits et favoriser l'innovation. Danone les recueille en mettant en place un dispositif d'écoute ou une plateforme numérique sur l'ensemble de ses marchés. En 2021, comme tous les deux ans, Danone a procédé à une évaluation de ses centres de contacts consommateurs, ce qui a permis d'identifier les points forts et les axes d'amélioration, et de concevoir un plan stratégique pour les trois prochaines années.

Résultats

Certifications externes : Danone a atteint un taux de certification de ses sites de 93 % (89 % en 2020). En 2021, 190 audits de certification FSSC 22000 ont été menés par des organismes de certification indépendants (140 en 2020). Au 31 décembre 2021, 175 sites ont été certifiés et il est prévu que 186 soient audités en 2022. L'engagement initial qui portait sur la certification de 100 % des sites a donc été reporté à la fin de l'année 2022 (voir Périmètre Sécurité des aliments sites de production, Note méthodologique).

Audits internes : en 2021, 50 audits internes de sécurité des aliments ont été réalisés (50 en 2020) par l'équipe Global Food Safety Audit (voir Périmètre Sécurité des aliments sites de production, Note Méthodologique).

Opportunités

La mise en place d'un système de gestion dédié à la sécurité des aliments, l'anticipation des risques de qualité et sécurité des aliments, et l'écoute active des consommateurs permettent à Danone de répondre à ses engagements en la matière, ainsi qu'aux attentes des consommateurs et à leur besoin de transparence.

COMMUNICATION RESPONSABLE

Définition

La recherche a démontré que le marketing et la publicité à destination des enfants de moins de 12 ans étaient susceptibles d'influencer le comportement d'achat et les habitudes alimentaires à court terme des familles. Ainsi, Danone a pour objectif une communication et un marketing responsables envers tous. En particulier, Danone s'engage à ce que ses communications soient intègres, décentes, vérifiées, et qu'elles se fondent sur des allégations scientifiques solides visant à promouvoir des habitudes alimentaires saines.

Gouvernance

Dans le cadre de cette directive, 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.

La Politique de Marketing Responsable est supervisée au niveau mondial par le Vice-Président des Affaires Publiques qui est rattaché au Secrétaire Général, membre du Comité Exécutif.

Politiques

Dans la mesure où 90 % des volumes de produits vendus de Danone relèvent de catégories saines, la grande majorité des dépenses en marketing sont ainsi consacrées à des produits sains.

En tant que membre fondateur du EU pledge (charte d'engagement) en 2007 et signataire de la politique mondiale de marketing responsable de l'IFBA (International Food and Beverage Alliance), Danone a restreint son marketing et sa publicité à destination des enfants de moins de 13 ans (la politique renforcée de l'IFBA et du EU pledge sur les communications destinées aux enfants s'étend désormais aux enfants de moins de 13 ans au lieu 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 EU pledge en absence de tels standards au niveau local.

L'Entreprise a renforcé son engagement à l'égard d'un marketing responsable à destination des enfants en publiant le Danone Pledge, qui énonce un ensemble de principes directeurs (voir paragraphe *Plan d'actions* ci-après). Pour assurer une transparence optimale et un haut niveau de conformité, Danone a décidé d'ancrer ses engagements au niveau local : à la fin 2021, 95,6 % de ses principaux marchés (calcul réalisé au niveau du pays) ont publié une déclaration locale sur le marketing à destination des enfants (87 % en 2020).

Par ailleurs, Danone est membre de plusieurs pledges locaux conformes à sa position sur le sujet. Dans la plupart des pays concernés, le respect de ce pledge est attesté par un organisme extérieur.

Enfin, en matière de publicité et de marketing, Danone s'est également engagée à appliquer le Code ICC (International Chamber of Commerce Code for Responsible Food and Beverage Marketing Communication) et vise la mise en conformité de l'ensemble de ses campagnes de communication. Des actions correctives sont prises en cas de survenance de cas de non-conformité.

Pour garantir le suivi opérationnel de ses engagements, Danone a développé une directive interne, applicable à tous ses Pôles, visant à garantir la cohérence et le fondement scientifique des allégations nutrition santé de ses communications.

Plans d'actions

Communication et marketing responsables auprès des enfants
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 sur sa gamme aquadrinks aux enfants de moins de 13 ans.

De façon plus générale, Danone s'est également fixée les principes de marketing suivants auprès des enfants :

- aucun message pouvant prêter à confusion ;
- respecter l'influence parentale, et soutenir le rôle des parents ou des personnes chargées de guider les choix en matière d'alimentation et de mode de vie ;
- 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 qui pourrait l'induire en erreur sur les bienfaits d'un produit ;
- aucune incitation à des comportements alimentaires n'étant pas sains ;
- une délimitation claire de la frontière entre publicité et image de marque ;
- veiller à ce que les communications et publicités ciblant principalement les enfants de moins de 13 ans fassent la promotion

de régimes alimentaires et de modes de vie sains et équilibrés et de valeurs positives.

Les mesures prises notamment en ce qui concerne le recours aux influenceurs et aux personnages sous licence sur les emballages et dans les points de vente sont présentées dans le Danone Pledge (voir le site internet de Danone pour de plus amples informations).

En 2021, 80 % des entités de Danone ont contrôlé leur conformité avec le Danone Pledge (voir Périmètre Danone Way, Note Méthodologique).

Résultats

En 2021, le taux de conformité des publicités télévisées de Danone aux critères du EU Pledge a été de 99,4 % sur les six pays audités (Allemagne, Espagne, France, Bulgarie, Italie et Pologne).

En 2021, 100 % des sites internet des filiales, des profils de marque sur les réseaux sociaux et des profils d'influenceurs analysés dans 8 pays différents ont été jugés conformes au EU pledge.

COMMERCIALISATION DES SUBSTITUTS DU LAIT MATERNEL

Définition

Danone commercialise des substituts du lait maternel pour offrir une alternative aux parents qui ne peuvent ou ne veulent pas allaiter. En parallèle, l'Entreprise s'engage à respecter les cadres réglementaires locaux et ses politiques en adoptant une communication et un marketing responsables.

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, chaque directeur général est responsable de la mise en œuvre de la Politique relative à la Commercialisation des Substituts du Lait Maternel (Politique BMS) et du suivi des procédures dans sa zone géographique.

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.

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 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 et seule entreprise à avoir une politique mondiale, qui s'applique à tous les pays où elle exerce ses activités, concernant la commercialisation des substituts du lait maternel de zéro à six mois.

En 2020, en collaboration avec l'UNICEF et plusieurs organisations de la société civile, l'OMS a publié un appel à l'action à l'attention des entreprises qui fabriquent des substituts du lait maternel, leur demandant de s'engager publiquement et de prendre des mesures pour mettre pleinement en œuvre le Code international de commercialisation des substituts du lait maternel (Code de l'OMS) partout dans le monde d'ici à 2030. Danone a réaffirmé son soutien aux objectifs et aux principes du Code de l'OMS en répondant à cet appel à l'action. Dans sa réponse à cet appel, Danone a défini un programme clair, a pris des engagements comprenant entre autres une nouvelle approche vis-à-vis de la différenciation des produits et de l'interaction avec les professionnels de santé et a établi une feuille de route pour promouvoir, protéger et soutenir l'allaitement maternel au cours des dix prochaines années. En 2021, le Danone Nutricia Campus, une plateforme scientifique et éducative ouverte à tous les professionnels de santé, a été lancée.

Plans d'actions

Danone mandate chaque année un tiers externe pour réaliser trois évaluations de marché sur les pratiques de marketing en matière de substituts du lait maternel ; le rapport de synthèse est accessible au public. En outre, l'Entreprise publie un rapport annuel sur la gestion et la conformité de la Politique BMS, intitulé "Raising the bar: responsible marketing of baby formula", qui comprend :

- le résumé des audits et vérifications externes de l'exercice écoulé ;
- des cas de non-conformité présumés et signalés ;
- des plans d'actions.

Danone a également déployé une formation en ligne sur sa Politique BMS qui est accessible à tous ses salariés et partenaires externes et traduite dans 13 langues. Par ailleurs, une formation en ligne approfondie, destinée à tous ses spécialistes du marketing travaillant dans le domaine du lait infantile, a été mise en place en 2021.

Pour les parties prenantes tierces, un guide a été créé afin d'accroître la sensibilisation au marketing responsable des laits infantiles.

Résultats

En 2021, 5 858 salariés ont été formés sur la Politique de Danone relative à la Commercialisation des Substituts du Lait Maternel (contre 6 387 en 2020). Danone a changé sa méthodologie en 2021 en termes de suivi du nombre de salariés formés. Au lieu d'effectuer un suivi sur une période de deux ans pour 2020 et les années précédentes, l'Entreprise effectue désormais un suivi uniquement sur l'année correspondante (voir paragraphe 5.8 *Note méthodologique*). En 2021, Danone a poursuivi le déploiement progressif des formations en ligne, ce qui explique le nombre élevé de salariés formés.

L'Access to Nutrition Index (ATNI) a classé Danone au premier rang pour la sous-catégorie relative à la commercialisation des substituts du lait maternel et des suppléments alimentaires, pour la deuxième année consécutive. En parallèle, en 2021, Danone demeure, pour la cinquième année consécutive, incluse dans l'indice FTSE4Good calculé par FTSE Russell.

5.3 PRÉSERVER LA PLANÈTE ET RENOUVELER SES RESSOURCES

Sommaire

Stratégie environnementale 160
Lutte contre le changement climatique 162
Transition vers l'agriculture régénératrice 168
Économie circulaire 170
Circularité des emballages 170
Gestion des déchets 172
Lutte contre le gaspillage alimentaire 172
Préservation de la ressource en eau 173

STRATÉGIE ENVIRONNEMENTALE

Dans le cadre de son Objectif 2030 "Préserver la planète et renouveler ses ressources", Danone a pour ambition de transformer sa chaîne de valeur en développant des solutions positives pour la planète. Pour ce faire, l'Entreprise a construit sa stratégie environnementale autour de quatre piliers prioritaires :

- la lutte contre le changement climatique ;
- la transition vers l'agriculture régénératrice en soutenant l'agriculture biologique régénératrice ;
- l'économie circulaire ;
- la préservation de la ressource en eau.

Gouvernance

En 2021, la stratégie environnementale de Danone est sous la responsabilité du Directeur Général et du Directeur Général End-to-End Design to Delivery, membre du Comité Exécutif. En coordination avec le Directeur Général des Cycles et Achats et le Vice-président Nature & Water Cycle, ils revoient trimestriellement sa mise en œuvre, ses priorités et ses enjeux clés.

La revue et la mise en œuvre de cette stratégie incombent aux organes de gouvernance suivants :

- le Comité Engagement du Conseil d'Administration et le Comité d'intégration et d'investissement OPOH (voir paragraphe 5.1 *Une vision intégrée d'un modèle d'entreprise 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 d'Audit, qui supervise la revue des risques au niveau de l'Entreprise et l'identification des risques émergents.

En outre, la stratégie est suivie par les départements globaux et locaux suivants :

- la Direction des Cycles et Achats, qui assure la disponibilité et la viabilité sur le long terme des ressources (lait, sucre, fruits, emballages, etc.) pour les opérations de l'Entreprise ;
- la Direction Nature & Water Cycle, rattachée à la Direction des Cycles et Achats, qui 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 sur les équipes de chaque cycle stratégique (emballage, eau, lait) et travaille avec les équipes achats en charge des principales ressources ;
- les Pôles et les filiales, qui déclinent les plans d'actions opérationnels, de prévention et de maîtrise des risques, et comptant près de cent collaborateurs.

Focus – Programmes de formation et de sensibilisation

Danone sensibilise et forme ses salariés aux enjeux environnementaux *via* l'accès à des formations en ligne (voir paragraphe 5.4 *Développement inclusif des talents*).

En 2020, Danone a lancé sur sa plateforme de formation un e-learning sur la transition vers la neutralité carbone, construit autour d'un module généraliste pour l'ensemble des salariés et de modules plus techniques, destinés plus particulièrement aux salariés en charge de l'animation de la performance environnementale de l'Entreprise. En 2021, l'Entreprise a lancé un nouvel e-learning sur son objectif de zéro émission nette d'ici 2050. Ce module est accessible à l'ensemble de ses salariés dans le monde.

Par ailleurs, l'Entreprise a lancé une nouvelle formation pour accompagner le lancement de Danprint 2.0, la version améliorée de son outil de mesure de l'empreinte carbone en 2021. Le logiciel facilite la mesure de l'empreinte carbone d'un produit sur l'ensemble de son cycle de vie et permet de comparer l'impact de différents scénarios de conception.

La Direction Nature & Water Cycle poursuit la formation des collaborateurs concernés des Pôles et des filiales sur la méthodologie de suivi de la performance environnementale et ses récentes évolutions.

Systèmes et outils de management environnemental

Danone a construit son système de gestion de l'environnement selon la norme internationale ISO 14001. Danone certifie également ses sites de production significatifs selon cette norme, prérequis pour obtenir le plus haut niveau de performance dans son programme GREEN (voir paragraphe ci-après).

Exercice clos le 31 décembre

	2020	2021
Certification ISO 14001[a]		
Nombre de sites certifiés	82	83
Pourcentage de sites certifiés	46 %	46 %
Pourcentage de volumes couverts	65 %	65 %

(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 et internes 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. Le référentiel GREEN intègre l'évaluation des risques hydriques dont la méthodologie a été revue et actualisée en 2020 par l'équipe Water Cycle (voir paragraphe *Préservation de la ressource en eau*).

Sur les sites non-conformes, Danone déploie des plans d'actions pour remédier aux non-conformités.

Exercice clos le 31 décembre

	2020	2021
Sites ayant fait l'objet d'un audit GREEN		
Nombre de sites	121	129
Pourcentage de sites	67 %	72 %
Pourcentage de production couvert par un audit GREEN	79 %	81 %
Conformité aux standards GREEN		
Nombre de sites conformes	104	108
Pourcentage de sites conformes	86 %	84 %
Pourcentage de production conformes	94 %	91 %

Focus – Application de la Taxonomie européenne aux activités de Danone

Au titre du Règlement européen 2020/852 (dit Règlement "Taxonomie") sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables au sein de l'Union européenne (UE), Danone est tenue de publier, pour l'exercice 2021 sur l'ensemble de son périmètre de consolidation financière, des indicateurs de performance mettant en évidence la part de son chiffre d'affaires net, de ses investissements ("CapEx") et de ses dépenses d'exploitation ("OpEx") éligibles résultant de produits et/ou services associés à des activités économiques considérées comme durables au sens de ce Règlement au titre de deux objectifs climatiques : l'atténuation du changement climatique et l'adaptation au changement climatique.

L'évaluation de l'éligibilité des activités de Danone et la détermination de ses indicateurs pour 2021 ont été menées (i) sur la base des dispositions relatives à l'application du Règlement Taxonomie, *i.e.* du Règlement délégué Climat du 4 juin 2021 et de l'acte délégué du 6 juillet 2021, et (ii) suivant les éléments méthodologiques décrits au paragraphe 5.8 *Note méthodologique*.

Présentation des indicateurs Taxonomie de Danone

Chiffre d'affaires

Dans le cadre des deux premiers objectifs climatiques applicables à compter de 2021, la Commission Européenne a priorisé les secteurs d'activités ayant une contribution majeure aux émissions de gaz à effet de serre au niveau de l'UE. Le secteur de l'agroalimentaire n'étant pas considéré comme ayant une contribution substantielle au regard de ces deux premiers objectifs, les activités de Danone ne sont pas éligibles au sens du Règlement Taxonomie. De ce fait, aucun chiffre d'affaires éligible n'a été identifié en 2021. Dans ce cadre, Danone suivra avec attention la publication à venir des textes réglementaires relatifs aux quatre autres objectifs environnementaux du Règlement Taxonomie et leur application à ses activités.

Dépenses d'exploitation ("OpEx")

Le montant des OpEx au sens du Règlement Taxonomie représente moins de 3 % du total des dépenses d'exploitation de Danone sur l'exercice 2021 et n'est pas considéré comme significatif.

Investissements ("CapEx")

En raison de la non-éligibilité de ses activités, les CapEx éligibles de Danone (i) n'intègrent pas les CapEx directement rattachés à ses activités et (ii) ne concernent que les CapEx mis en œuvre au titre de "mesures individuellement durables", telles que définies par le Règlement Taxonomie, visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre. Ils représentent 23,7 % des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles sur l'exercice 2021 (8,8 % hors actifs loués).

Ces investissements éligibles concernent majoritairement les locations longue durée de bâtiments et de flottes de véhicules, ainsi que la construction et la rénovation de bâtiments existants, sans considération de critères techniques. Ils intègrent également les investissements favorisant l'efficacité énergétique des bâtiments.

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 2021.

LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Définition

Identification des risques liés au changement climatique

Danone a évalué les conséquences du changement climatique et identifié les risques à moyen terme suivants :

- disponibilité des ingrédients (lait, fruits, etc.) dans les géographies exposées aux sécheresses et intempéries ;
- événements climatiques exceptionnels susceptibles de toucher des sites industriels à proximité des côtes ;
- disponibilité de la ressource en eau et dégradation des bassins versants et des nappes phréatiques, avec une incidence possible sur ses activités et sur les relations des filiales avec les parties prenantes locales ;
- 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.

Par ailleurs, dans le cadre des recommandations émises par la Taskforce on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), Danone a cartographié les impacts actuels et potentiels, ainsi que les risques et opportunités liés au climat (voir tableau ci-après). Ces informations lui ont permis d'élaborer trois scénarii climatiques basés notamment sur les scénarios RCP (Representative Concentration Pathways) du GIEC (y compris les scénarios à 1,5°C), les prix du carbone, l'évolution des systèmes de production agricole et les habitudes alimentaires des consommateurs. Ces informations ont aussi permis à l'Entreprise d'évaluer la résilience de ses activités, de sa stratégie ainsi que les impacts financiers associés. Les résultats de cette cartographie ont conforté la stratégie de développement des produits d'origine végétale de l'Entreprise, son ambitieux programme d'agriculture régénératrice, ainsi que sa démarche d'économie circulaire.

Sur la période 2020-2030, les risques et les opportunités de transition sont les plus importants pour Danone, comme l'illustre le tableau ci-dessous, alors que les risques physiques devraient devenir prépondérants sur la période 2030-2050.

Catégories de risques et d'opportunités	Descriptions des risques et des opportunités	Probabilité d'occurrence entre 2020 et 2030	Importance de l'impact financier potentiel 2030 – scénario de référence[a]	Importance de l'impact financier potentiel 2030 – scénarii alternatifs[a][b]
Risques de transition	Passage à des alternatives d'origine végétale	Élevée	++	+++
	Engagement croissant des consommateurs pour le climat	Élevée	++	+++
	Prix du carbone dans les achats d'emballages et de prestations logistiques	Modérée	++	++/+++
	Prix du carbone dans le coût des opérations directes	Modérée	++	++
	Obligations croissantes en matière de *reporting*	Modérée	+	+
Risques physiques	Stress hydrique et thermique sur la chaîne d'approvisionnement du lait	Modérée	++	++
	Stress hydrique et thermique sur les ingrédients agricoles	Modérée	++	++
	Événements extrêmes impactant les opérations directes	Faible	+++	+++
	Stress hydrique sur les opérations directes	Faible	++	++
	Impact du changement climatique sur l'utilisation des produits	Faible	+	+

(a) L'importance de l'impact financier a été évaluée sur la base de la réduction de la marge de l'Entreprise en cas de matérialisation du risque.
(b) Certains risques possèdent deux évaluations d'impact car leur impact financier potentiel diffère selon les scénarios climatiques étudiés.

Politiques et plans d'actions

Politique Climat

Dans le cadre de sa Politique Climat, Danone s'est engagée en 2015 à atteindre zéro émission nette sur l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici 2050 (scopes 1, 2 et 3, soit l'ensemble des émissions directes et indirectes, y compris celles des fournisseurs et des consommateurs) par la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre et la compensation des émissions résiduelles. En 2019, Danone a renforcé son engagement en signant le "Business Ambition for 1.5° C pledge" lors du Sommet des Nations Unies sur l'action pour le climat. Pour atteindre son objectif de zéro émission nette, 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 ;
- compensation des émissions de gaz à effet de serre.

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). Pour ce faire, Danone s'est fixée en 2017 les objectifs intermédiaires suivants, qui ont été approuvés par l'initiative Science-Based Targets (SBTi) et qui sont alignés avec les scénarios climatiques 2°C :

- réduire ses émissions de 50 % en intensité sur son périmètre de responsabilité élargi (scopes 1, 2 et 3) entre 2015 et 2030 ;
- réduire ses émissions de 30 % en valeur absolue sur les scopes 1 et 2 entre 2015 et 2030.

En 2019, Danone a pris l'engagement de définir des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre en ligne avec le scénario climatique 1,5°C (maintien du réchauffement climatique en dessous de 1,5°C), et travaille à la construction de sa nouvelle trajectoire. Dans ce cadre, Danone est membre du groupe de travail mené par l'initiative Science-Based Target Initiative (SBTi) pour définir des trajectoires à 1,5°C pour les secteurs définis dans le projet FLAG (Forest, Land and Agriculture).

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 première étape intermédiaire de 50 % atteinte en 2020 (voir paragraphe *Résultats*).

Transformation des pratiques agricoles et augmentation de la séquestration de carbone dans le sol
Danone positionne l'agriculture comme un axe prioritaire de sa stratégie bas carbone notamment par la mise en œuvre de pratiques d'agriculture régénératrice. En adoptant ces pratiques, 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. Afin de mettre en œuvre sa stratégie, Danone participe à de nombreuses initiatives au sein de la plateforme SAI (Sustainable Agriculture Initiative Platform) ou de la plateforme internationale 4 pour 1000, qui encourage la coopération en matière de santé des sols et de séquestration souterraine du carbone (voir paragraphe *Transition vers l'agriculture régénératrice*).

Élimination de la déforestation de sa chaîne d'approvisionnement
Fin 2021, Danone a poursuivi sa progression vers son objectif visant à éliminer la déforestation dans sa chaîne d'approvisionnement, en se concentrant sur les principales matières premières à risque forestier (huile de palme, papier et carton, soja).

Les plans d'actions de Danone en la matière reposent sur deux politiques générales, Empreinte Forêts et Emballages, et trois politiques spécifiques évaluées par le Global Canopy Program (Huile de Palme, Soja, Emballages papier et carton). Danone publie annuellement sur son site internet un rapport dédié rendant compte des progrès réalisés pour ses ingrédients clés.

Politique Empreinte Forêts
Dès 2012, 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 et a priorisé six grandes matières premières : l'huile de palme, le soja, les emballages papier et carton, le bois destiné à produire de l'énergie, la canne à sucre et les matières premières bio-sourcées pour emballages. Danone revoit actuellement sa politique en matière de déforestation.

Politique Huile de Palme
Danone s'est engagée sur la traçabilité et la provenance de l'huile de palme utilisée. Celle-ci doit provenir de plantations dont l'expansion ne menace ni les forêts, notamment celles évaluées en High Conservation Value (HCV) et en High Carbon Stock (HCS), ni les zones tourbeuses tropicales. En outre, les plantations doivent respecter les droits des populations indigènes et des communautés locales ainsi que les droits de tous les travailleurs.

En 2021, Danone a utilisé environ 67 498 tonnes d'huile de palme (65 600 tonnes en 2020).

Danone travaille avec la fondation EarthWorm (organisme qui soutient le développement et l'implantation de solutions répondant aux défis sociaux et environnementaux), pour garantir la traçabilité de l'huile de palme. En 2021, sur la base de la cartographie détaillée de ses moulins pour le premier semestre 2021, Danone a pu démontrer les effets positifs de la conversion de l'huile de palme d'Amérique du Nord en volumes certifiés RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil) segregated. Au niveau global, 93 % de l'huile de palme achetée par Danone sont certifiés RSPO segregated, 5 % sont certifiés RSPO Mass Balance et les 2 % restants "conventional" achetés en Afrique. La légère baisse du taux de certification RSPO segregated par rapport à 2020 est principalement due à des changements de volumes et au développement de l'approvisionnement local en Afrique. Au premier semestre 2021, selon la cartographie de ses moulins la plus récente, Danone a atteint un niveau de traçabilité de 99,8 % jusqu'à la plantation, contre 84,7 % au second semestre 2020.

Ces initiatives ont été reconnues par le CDP et ont permis à Danone d'atteindre pour la seconde année consécutive le plus haut score possible du questionnaire CDP Forêts – Huile de palme pour sa transparence et sa performance environnementale en matière de lutte contre la déforestation.

Par ailleurs, Danone continue de publier et de mettre à jour sur son site internet la liste de ses moulins et fournisseurs d'huile de palme directs ainsi que son mécanisme d'alerte.

Politique Soja
Danone s'est engagée à contribuer au développement d'une filière responsable pour le soja utilisé dans ses produits d'origine végétale et le soja destiné à l'alimentation animale. Sa politique soja consiste à renforcer la transparence sur l'ensemble de sa 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. En parallèle, Danone travaille avec l'organisme RTRS (Round Table on Responsible Soy) pour l'achat de crédits soutenant la transition vers le soja durable.

La consommation de soja par Danone et son utilisation pour ses produits d'origine végétale est détaillée au paragraphe 5.5 *Transparence de la chaîne d'approvisionnement amont*.

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 ;
- sinon, privilégier les fibres vierges certifiées FSC ou équivalent.

En 2021, Danone a utilisé 99,8 % d'emballages papier et carton à partir de fibres recyclées ou de fibres vierges certifiées (FSC, PEFC, SFI), contre 98 % en 2020.

Au-delà de ses politiques et ses plans d'actions, Danone s'engage à continuer de travailler avec ses pairs et ses fournisseurs pour accélérer les progrès et favoriser le changement systémique sur cet enjeu.

Compensation des émissions

Danone s'engage à compenser les émissions de gaz à effet de serre résiduelles tout en mettant en œuvre des solutions visant à améliorer la qualité de vie des communautés les plus vulnérables. Ainsi, Danone participe à des programmes de reboisement et de restauration des écosystèmes naturels notamment *via* les actions des fonds gérés par Livelihoods dont Danone est co-actionnaire. Le Fonds Carbone Livelihoods a pour ambition de permettre de séquestrer ou d'éviter 20 millions de tonnes de CO_2 sur 20 ans grâce à une douzaine de projets en Asie, en Afrique et en Amérique latine.

Neutralité carbone de ses marques et de ses sites de production

Danone construit également son engagement zéro émission nette autour de la neutralité carbone de ses marques, dont l'action pour le climat s'est accélérée en 2020 avec l'atteinte de la neutralité carbone des marques *evian* et *Volvic*. Plus largement, les marques du Pôle Eaux se sont engagées, *via* le collectif WeActForWater, à atteindre la neutralité carbone en Europe d'ici 2025. Par ailleurs, la marque *Horizon Organic* (Pôle EDP) a également pris cet engagement d'ici 2025 et les marques *Karicare* (Pôle Nutrition Spécialisée) et *Happy Familly* (Pôle Nutrition Spécialisée) d'ici à 2030.

En outre, le site de production de Poços de Caldas au Brésil a été certifié par Carbon Trust en 2021 pour les trois objectifs environnementaux suivants : neutralité carbone, réduction de la consommation d'eau et zéro déchet en décharge. Le site est entièrement alimenté en électricité renouvelable, dont une partie est produite par les 1 500 panneaux solaires qui couvrent ses parkings et ses allées.

Résultats

Reconnaissance externe

En 2021, et pour la troisième année consécutive, Danone a été reconnue par le CDP comme leader mondial en matière de performance environnementale et de transparence dans la lutte contre le changement climatique, contre la déforestation et pour la protection des ressources en eau. Danone est désormais l'une des quatorze entreprises au monde à avoir obtenu la note "triple A" pour sa performance en 2020 dans le cadre des questionnaires CDP Climate Change, CDP Forests et CDP Water.

Depuis 2018, Danone utilise un critère de performance environnementale dans ses programmes d'attribution d'actions sous conditions de performance à environ 1 500 de ses cadres dirigeants, fondé sur sa notation au questionnaire CDP Climate Change. En 2021, Danone a renforcé cette condition de performance environnementale en prenant en compte, en plus du questionnaire CDP Climate Change, la notation attribuée au titre des questionnaires CDP Water et CDP Forests (voir paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme*).

L'Entreprise a été reconnue par le CDP également comme leader mondial pour sa stratégie et ses actions d'engagement en matière de lutte contre le changement climatique avec ses fournisseurs dans sa chaîne d'approvisionnement. Grâce à ses actions sur l'année 2021, Danone a été inclue pour la quatrième année consécutive dans le CDP Supplier Engagement Leaderboard.

Émissions de gaz à effet de serre

Danone mesure les émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (scopes 1, 2 et 3) selon le protocole international (GHG Protocol) développé par le World Resources Institute et le World Business Council for Sustainable Development (Périmètre Gaz à Effet de Serre, voir Note méthodologique).

Émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1 et 2

L'Entreprise 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.

Elle 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 (Périmètre Gaz à Effet de Serre, voir Note méthodologique).

Ses émissions totales en tonnes équivalent CO_2 des scopes 1 et 2 ont diminué de 14,8 % entre 2020 et 2021 principalement dû au passage à l'électricité issue de sources renouvelables en Indonésie, Russie et Mexique. À périmètre comparable, ces émissions ont diminué de 14,9 % par rapport à 2020 et de 48,3 % par rapport à 2015.

Exercice clos le 31 décembre

Émissions scopes 1 et 2 basé sur le marché *(en ktonnes CO_2)* [a]	**2020**	**2021**
Scope 1	668	683
Scope 2	479	295
Total Scopes 1 & 2	**1 147**	**978**
Réduction en absolu des émissions scopes 1 et 2 basé sur le marché depuis 2015	**38,1 %**	**48,3 %**

(a) Périmètre 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 suivantes (Périmètre Gaz à Effet de Serre, voir Note méthodologique).

	Exercice clos le 31 décembre	
(en ktonnes CO_2 eq)	**2020**	**2021**
Achats de produits et de services	19 921	19 371
Transport et distribution des marchandises amont	322	300
Transport et distribution des marchandises aval	1 627	1 365
Utilisation des produits vendus	1 886	1 545
Traitement de fin de vie des produits vendus	783	769
Émissions liées à l'énergie amont	284	259
Déchets générés dans les opérations	153	125
Total Scope 3	**24 974**	**23 733**

Émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1, 2 et 3

	Exercice clos le 31 décembre	
(en ktonnes CO_2 eq) [a]	**2020**	**2021**
Scope 1	668	683
Scope 2 [b]	479	295
Scope 3	24 974	23 733
Total Scopes 1, 2 et 3	**26 122**	**24 711**
Ratio des émissions totales scopes 1, 2 et 3 *(en grammes de CO_2 eq/kg de produits vendus)*	**756**	**679**
Réduction de l'intensité à méthodologie et périmètre constant depuis 2015	**24,5 %**	**27,1 %**

(a) Périmètre Gaz à Effet de Serre, voir Note méthodologique.
(b) Basé sur le marché.

Les émissions totales de Danone en 2021 sur sa chaîne de valeur sur les scopes 1, 2 et 3 s'élèvent à 24,7 millions de tonnes équivalent CO_2 contre 26,1 millions en 2020, principalement dû à l'alignement méthodologique sur les règles spécifiques par catégorie de produits (PEFCR – Product Environmental Footprint Category Rules) (-0,75 million de tonnes équivalent CO_2), des résultats des plans d'actions liés à l'agriculture régénératrice (-0,35 million de tonnes équivalent CO_2) et de la poursuite de l'adoption de sources d'énergie moins émissives dans le cadre de l'engagement RE100 de l'Entreprise, notamment l'électricité verte (-0,2 million de tonnes équivalent CO_2). En 2021, Danone a réduit de 3 % ◉ ses émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1, 2 et 3, à périmètre et méthodologie constants, par rapport à 2020.

Le ratio des émissions totales de Danone sur sa chaîne de valeur scopes 1, 2 et 3 a diminué de 10,1 % entre 2020 et 2021. À périmètre et méthodologie comparables, ce ratio a diminué de 2,4 % par rapport à 2020 grâce aux résultats de projets d'agriculture régénératrice et à l'adoption de sources d'énergie produisant moins d'émissions de CO_2. À périmètre et méthodologie comparables, ce ratio reste en diminution de 27,1 % 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.

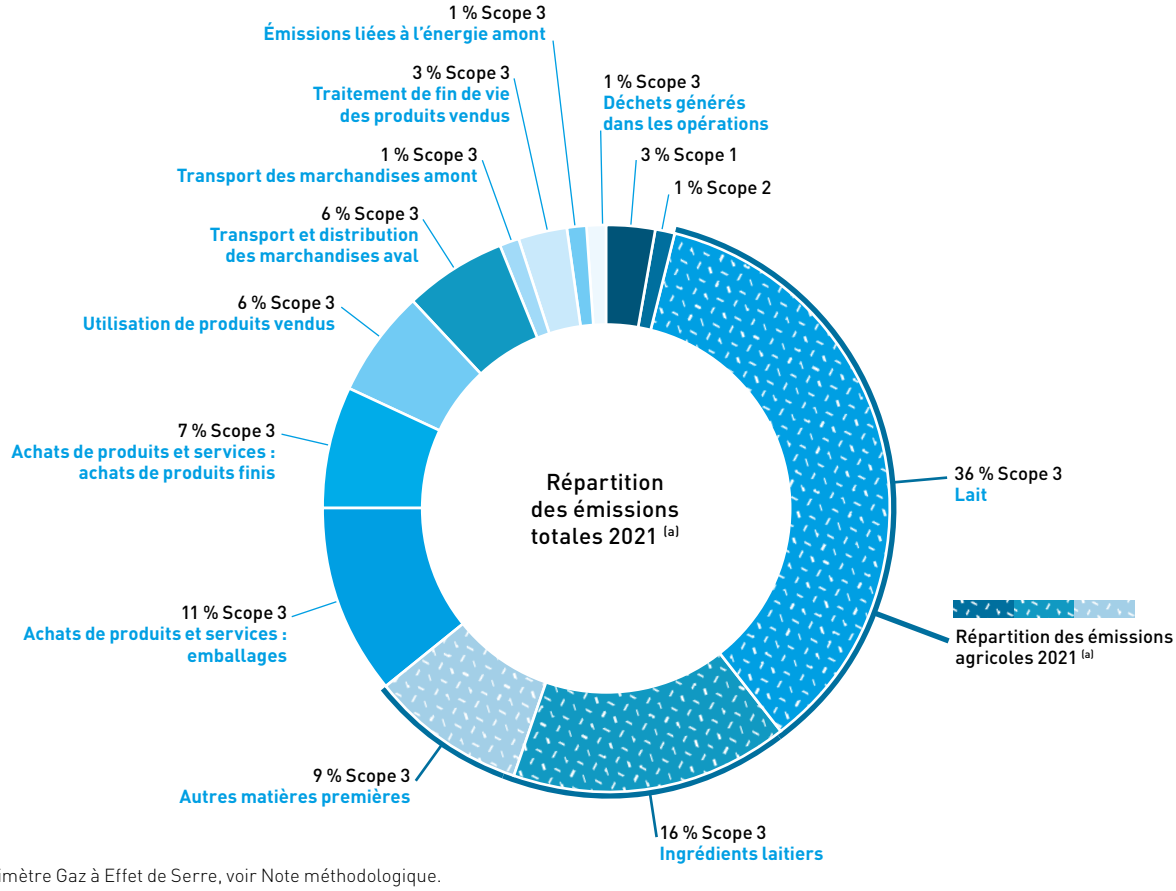
En 2021, Danone a continué à mesurer les effets de son plan ambitieux de transition vers une agriculture régénératrice, notamment dans les pays suivants (voir paragraphe *Transition vers l'Agriculture Régénératrice*) :

- en Russie du fait d'une l'amélioration continue de la productivité des vaches pour réduire les émissions de méthane, à l'amélioration génétique et à l'optimisation globale de la gestion des troupeaux et de l'efficacité de l'alimentation, ainsi qu'à l'utilisation accrue d'aliments à faible teneur en carbone, avec une augmentation des sous-produits et une réduction des aliments à base de soja ;
- au Brésil du fait de plans d'actions visant à convertir le fumier en engrais naturels grâce au compost et aux biodigesteurs, à la traçabilité des aliments pour animaux dans les zones sans risque de déforestation et à l'amélioration de la productivité des vaches ;
- en France du fait des résultats du programme Les 2 Pieds sur Terre lancé en 2017 avec l'objectif de réduire le facteur d'émission des fermes partenaires de 15 % d'ici 2025, en collaboration avec le fonds Danone Ecosystème, l'Institut de l'Élevage et Miimosa. Ce projet a aidé des agriculteurs français dans leur parcours de réduction de l'empreinte environnementale grâce à des formations, des diagnostics et un soutien technique. Au total, près de 1 400 agriculteurs participent au programme et ont permis d'atteindre près de 10 % de réduction du facteur d'émission des exploitations partenaires par rapport à 2016.

◉ Indicateur de performance suivi dans le cadre du statut d'Entreprise à Mission de Danone.

Avec 96 % 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 (2,8 %) et du scope 2 (1,2 %).

En 2019, Danone a atteint le pic de ses émissions carbone sur les scopes 1, 2 et 3 avec cinq années d'avance sur l'objectif initial (fixé à 2025).



(a) Périmètre Gaz à Effet de Serre, voir Note méthodologique.

Danone publie désormais l'évolution du 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. En 2021, suite à la diminution totale des émissions, le coût du carbone par action a diminué de 4,9 % après une diminution de 4,1 % en 2020. Le BNPA courant ajusté du coût du carbone a augmenté de 1,7 % en 2021, tandis que le BNPA courant a diminué de 1,1 % (voir paragraphe 3.2 Examen du résultat consolidé et 5.8 *Note Méthodologique*).

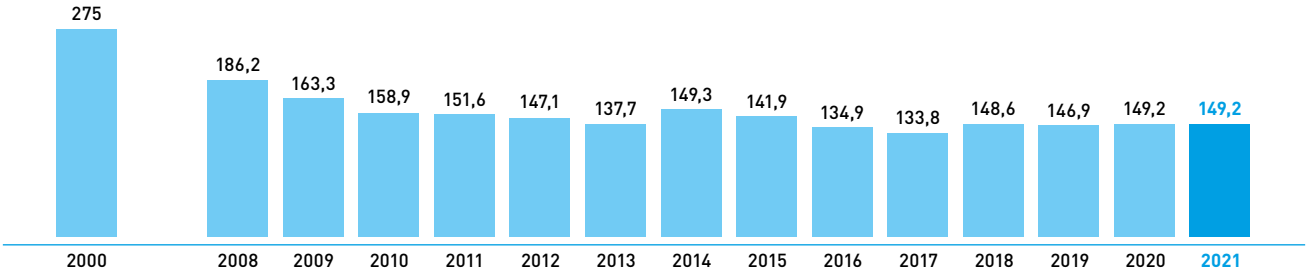
Efficacité énergétique et énergies renouvelables

	Exercice clos le 31 décembre	
(en MWh)	**2020**	**2021**
Énergie thermique [a]	3 223 381	3 203 185
Énergie électrique [a]	2 015 977	1 995 902
Total	**5 239 358**	**5 199 087**
Intensité de la consommation d'énergie *(en kWh/tonne de produits)*	149,2	149,2
Réduction totale de l'intensité d'énergie depuis 2000 *(en kWh/tonne de produits)*	**46 %**	**46 %**

(a) Périmètre Environnement Sites de Production, voir Note méthodologique.

L'intensité de la consommation d'énergie reste stable en 2021 comparé à 2020.

Intensité de la consommation d'énergie totale dans les sites de production
(en kWh/tonne de produit)



Fin 2021, l'intensité de la consommation d'énergie totale sur les sites de production a reculé de 46 % par rapport à l'année 2000 (stable comparé à 2020).

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 ses sites et l'optimisation de l'utilisation des énergies. Par ailleurs, le partage systématique de bonnes pratiques entre ses sites de production renforce cette dynamique.

Recours aux énergies renouvelables

Exercice clos le 31 décembre

	2020	2021
Sites de production achetant de l'électricité 100 % renouvelable [a]	74	87
Pourcentage d'électricité renouvelable [a]	54,3 %	68,5 %
Pourcentage d'énergie renouvelable [a]	24,5 %	29,8 %

(a) Périmètre Environnement Sites de Production, voir Note méthodologique.

Dans le cadre de l'initiative RE100, en 2021, 87 sites de production ont acheté de l'électricité provenant de sources 100 % renouvelables (énergie éolienne, énergie hydraulique, etc.), ce qui représente au total 68,5 % des achats d'électricité de Danone sur l'ensemble de l'année (54,3 % en 2020). Par ailleurs, sa consommation totale d'énergie d'origine renouvelable (électrique et thermique) représente 29,8 % de son énergie totale consommée en 2021 (24,5 % en 2020).

Opportunités

Danone travaille à renforcer la traçabilité de ses approvisionnements de manière rapprochée avec l'ensemble des acteurs de sa chaîne de valeur et met en œuvre des pratiques d'agriculture régénératrice 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 des consommateurs et des régulateurs. La lutte contre le changement climatique permet également de répondre aux nouvelles tendances de consommation.

Focus – Alignement avec les recommandations de la Taskforce on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)

Les communications de Danone relatives au changement climatique suivent les recommandations de la TCFD. Le tableau ci-après indique la correspondance entre les principales informations du présent Document d'Enregistrement Universel et 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	2.6, 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 de gaz à effet de serre des scopes 1, 2 et 3, et 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

Définition

Pour Danone, l'agriculture représente la première source d'émissions de gaz à effet de serre (61 % des émissions totales en 2021) et la principale source de consommation d'eau. Estimant que l'agriculture peut faire partie de la solution pour répondre aux enjeux climatiques, Danone s'engage en faveur d'une agriculture régénératrice qui inclut l'agriculture biologique et favorise des pratiques qui protègent les sols et la biodiversité et veillent au bien-être animal, tout en accompagnant les agriculteurs dans la transition vers des modèles agricoles plus résilients et protecteurs des ressources naturelles.

Politiques

En 2021, Danone a publié son Référentiel pour l'Agriculture Régénératrice qui vient compléter et renforcer le précédent Livre Blanc (2015). Ce référentiel décrit le concept d'agriculture régénératrice, définit un ensemble de pratiques et propose un plan pour mener la transformation sur le terrain. La démarche agriculture régénératrice de Danone repose sur les trois piliers suivants :

- protéger les sols, l'eau et la biodiversité (renforcé par la Politique Eau) ;
- soutenir de nouvelles générations d'agriculteurs ;
- promouvoir le bien-être animal.

Concernant ce dernier pilier, Danone a pris un ensemble d'engagements formalisés dans l'Animal Welfare Position Paper et publie chaque année un rapport d'avancement. L'approche de Danone, développée en collaboration avec l'ONG Compassion in World Farming (CIWF), repose sur les cinq libertés internationalement reconnues par le Farm Animal Welfare Council.

Plans d'actions et résultats

En 2021, 66 % des entités ont développé des projets sur au moins un des trois piliers de l'agriculture régénératrice et sur les principales matières premières utilisées (Périmètre Danone Way, voir Note méthodologique) contre 70 % en 2020. À titre d'exemple, les filiales françaises de l'Entreprise se sont engagées à produire 100 % des ingrédients cultivés en France à partir de l'agriculture régénératrice d'ici 2025. Pour y parvenir, Danone travaille sur différents projets tels que le projet "Pachamama" en collaboration avec la marque *Blédina*, le Fonds Danone pour l'Écosystème et des associations françaises soutenant les producteurs français de fruits, légumes et céréales dans la mise en œuvre et le partage de pratiques d'agriculture régénératrice respectant la santé des sols et la biodiversité.

S'agissant de ses salariés, Danone a déployé en 2021 un module de e-learning qui couvre les trois piliers du Référentiel pour l'Agriculture Régénératrice et l'action de ses marques pour les mettre en œuvre.

Protéger les sols, l'eau et la biodiversité

Danone a pour objectif de restaurer la qualité des sols par le biais de l'agriculture régénératrice, en mettant l'accent sur l'amélioration de leur teneur en matière organique, la séquestration d'une plus grande quantité de carbone, le renforcement de la biodiversité et la rétention d'une plus grande quantité d'eau (voir paragraphe *Préservation de la ressource en eau*).

À cette fin, Danone travaille directement avec les exploitants agricoles pour élaborer avec eux des plans d'actions et les soutenir dans la mise en œuvre de nouvelles pratiques de protection des sols. En France, à travers le projet "C'Haies Parti !", l'Entreprise aide les agriculteurs à préserver la biodiversité en plantant des haies autour de leurs cultures. Avec ce projet, Danone espère planter 30 000 mètres de haies. Le projet permettra également d'améliorer la biodiversité, la santé des sols et la qualité de l'eau tout en stockant le carbone.

Danone travaille sur les bonnes pratiques de santé des sols au niveau de l'exploitation (comme la réduction du labour ou l'utilisation de cultures de couverture et d'inter-cultures) mises en œuvre en France, aux États-Unis et en Afrique du Sud. Ces pratiques permettent la régénération de la biodiversité naturelle de l'écosystème du sol et de l'écosystème agricole local.

Danone s'engage également aux côtés de nombreux partenaires, ONG, universités ou encore techniciens en agronomie pour promouvoir l'adoption de meilleures pratiques agricoles. À titre d'exemple, au niveau mondial, l'alliance Farming for Generations (F4G) initiée par Danone en 2019 réunit 8 acteurs majeurs du secteur agricole sur l'ensemble de la chaîne de valeur laitière et 3 partenaires de renommée mondiale (l'Université de Wageningen, WWF France et Compassion in World Farming). Cette alliance vise à offrir un espace d'échange d'informations entre pairs sur des sujets tels que le bien-être animal, la gestion des troupeaux, la réduction des émissions, la santé des sols ou la biodiversité, avec une approche d'amélioration continue. Avec plus de 50 études de cas issues du terrain, Danone applique déjà les apprentissages et les meilleures pratiques sur ses propres exploitations. En 2021, l'Entreprise a mis en place des programmes dans 34 exploitations agricoles de 8 pays (aux États-Unis, en Europe et en Russie). D'ici la fin de l'année 2022, F4G prévoit d'atteindre plus de 2 000 agriculteurs avec de meilleures pratiques pour une rentabilité accrue et un impact environnemental positif.

L'Entreprise collabore également au sein de sa chaîne d'approvisionnement avec des fournisseurs d'ingrédients clés en instaurant des partenariats, à l'image de celui qui a été coétabli avec Friesland Campina sur des projets de réduction des émissions de gaz à effet de serre dans les exploitations agricoles. Dans une logique d'action collective, l'Entreprise poursuit sa contribution à la protection de la biodiversité en travaillant sur des pilotes communs au sein de la coalition One Planet Business for Biodiversity (OP2B) initiée en 2019 et rassemblant 26 entreprises au 31 décembre 2021.

L'ensemble de 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 zéro émission nette de Danone.

Soutenir de nouvelles générations d'agriculteurs

Développement de relations durables avec les agriculteurs

Les exploitants agricoles étant les principaux acteurs de la transition vers une agriculture régénératrice, Danone a mis en place des dispositifs visant à les soutenir. Une "Regenerative Agriculture Scorecard" a été développée en collaboration avec la WWF France et déployée pour encourager l'amélioration des pratiques des agriculteurs et évaluer l'impact du nouveau Référentiel d'Agriculture Régénératrice sur le terrain. En outre, l'Entreprise travaille sur la question du renouvellement des générations dans le secteur agricole. À cette fin, Danone a déployé plusieurs projets, notamment en Espagne où elle accompagne les jeunes vers le métier d'agriculteur en leur apportant une formation, un soutien technique et commercial, et en créant un réseau d'agriculteurs en vue d'un partage d'expériences. Enfin, Danone veille à la santé et à la sécurité ainsi qu'au respect des droits humains dans l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement agricole (voir paragraphe 5.5 *Focus sur la chaîne d'approvisionnement agricole*).

Face à la complexité constante et aux défis régionaux liés aux produits laitiers biologiques dans le nord-est des États-Unis, Danone North America a entrepris un changement stratégique pour donner la priorité aux exploitations agricoles biologiques situées à proximité des sites de production de l'Entreprise. Ainsi, Danone a travaillé pour apporter un soutien direct aux producteurs laitiers concernés, au-delà des normes de l'industrie, pour les accompagner dans la transition, en fournissant : (i) un préavis de 18 mois avant le non-renouvellement du contrat, (ii) une prime sur les achats pendant les six derniers mois des contrats, et (iii) des consultants agricoles aux agriculteurs. Danone reste en contact avec les autorités nationales pour assurer un soutien continu aux travailleurs agricoles de cette région.

Accès aux formations, équipements et financements

Les fonds d'innovation sociale financés par Danone illustrent la manière dont l'Entreprise permet aux agriculteurs d'accéder à des fonds supplémentaires pour soutenir une transformation positive et durable des chaînes agricoles. Par exemple, le projet "Beet it!" en France vise à soutenir et former 200 agriculteurs et 14 agronomes et techniciens agricoles dans la transition vers l'agriculture régénératrice, afin de mettre en œuvre que des pratiques durables sur 2 500 ha de terres d'ici 2025. Ce projet fournira un soutien technique et financier, de la recherche et développement sur l'adaptation des machines, et l'accès au marché pour assurer la stabilité économique des agriculteurs pendant la transition.

Depuis 2018, Danone en France a investi 40 millions d'euros pour l'amont agricole afin d'accompagner la transition vers l'agriculture régénératrice. S'agissant du Pôle Nutrition Spécialisée, 69 % des matières premières cultivées en France (fruits, légumes et céréales) ont été évaluées avec la "Regenerative Agriculture Scorecard" de Danone.

Par ailleurs, Danone a lancé son "Regenerative Agriculture Knowledge Center" en 2021 afin de fournir les informations et ressources nécessaires aux agriculteurs sur les pratiques d'agriculture régénératrice.

Toutes ces actions contribuent à l'objectif que s'est fixé Danone dans le cadre de son programme stratégique Entreprise à Mission : avoir d'ici fin 2021 15 % de ses volumes d'ingrédients clés approvisionnés de manière directe auprès d'exploitations agricoles activement engagées dans la démarche d'agriculture régénératrice. C'est une première étape clé pour Danone qui souhaite engager l'ensemble de ses agriculteurs partenaires dans cette démarche. En 2021, Danone a atteint 19,7 % ⦿.

Promouvoir le bien-être animal

Danone identifie le bien-être animal comme un élément essentiel du fait de la capacité des animaux à apporter de la circularité à l'agriculture, notamment lorsqu'ils consomment de l'herbe, des co-produits de l'industrie alimentaire ou des résidus de culture non comestibles pour les humains, et grâce à l'utilisation de leur fumier comme engrais naturel pour les champs.

En 2021, Danone a évalué le bien-être animal pour 84 % de ses volumes de lait frais produits grâce à son outil d'évaluation du bien-être des vaches laitières ou la certification Validus pour les exploitations agricoles basées aux États-Unis, contre 87 % en 2020. Danone a également réalisé près de 2 700 audits au niveau des exploitations, et leur a attribué une note comprise entre 0 et 100 points. En 2021, le score moyen obtenu est de 70, en augmentation de 3 points par rapport à 2020. De plus, le nombre d'exploitations agricoles non-conformes a diminué de 75 % entre 2020 et 2021, mettant en évidence les bonnes pratiques déployées.

En 2021, l'outil d'évaluation du bien-être animal développé par Danone a reçu le prix "Special Recognition Award 2021" dans la catégorie innovation, décerné par l'ONG Compassion in Wolrd Farming (CIWF).

Avec la signature du Broiler Chicken Act, Danone s'est engagée avec ses fournisseurs à améliorer les conditions d'élevage des poulets de chair d'ici 2026, et plus généralement les conditions de vie des animaux et la densité d'élevage. En 2021, s'agissant du Pôle Nutrition Spécialisée, 100 % des agneaux et des bœufs ont eu accès

⦿ Indicateur de performance suivi dans le cadre du statut d'Entreprise à Mission de Danone.

à des pâturages. Concernant les œufs et ovoproduits, 100 % sont issus de fermes hors cages. Depuis début 2020, 100 % des contrats de Danone relatifs aux œufs et ovoproduits sont conformes à son engagement "hors cages". Danone rend compte de ses progrès sur ses engagements relatifs au bien-être animal dans un rapport dédié disponible sur le site internet de l'Entreprise.

En 2021, Danone a été classée dans le deuxième tiers (Tier 2) par le Benchmark for Farm Animal Welfare, représentant l'engagement de Danone à inclure le bien-être animal dans sa stratégie.

Opportunités

En 2021, Danone a continué de réunir les agriculteurs, les experts et les partenaires du secteur public et privé pour faire progresser le mouvement de l'agriculture régénératrice.

ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Circularité des emballages

Définition

Danone œuvre pour proposer des aliments et des boissons sains et de qualité dans des emballages 100 % circulaires. Cela implique de supprimer les emballages dont Danone n'a pas l'utilité, d'innover pour que les emballages nécessaires soient réutilisables, recyclables ou compostables, et de s'assurer que les matériaux qu'elle produit restent dans cette économie circulaire et ne deviennent jamais des déchets ou de la pollution. Danone collabore avec de nombreux acteurs de la chaîne de valeur pour accélérer la transition vers une économie circulaire.

Politiques, plans d'actions et résultats

Politique Emballages

Danone s'est engagée à travers sa Politique Emballages à assurer la transition d'une économie linéaire vers une économie circulaire des emballages utilisés par ses différents Pôles. Cette ambition se traduit par une série d'engagements décrits ci-dessous, ainsi que par l'initiative WeActForWater du Pôle Eaux (voir site internet de Danone pour plus d'informations).

Tous ces engagements se concrétisent au niveau local par des feuilles de route et des plans d'actions.

PILIERS ET ENGAGEMENTS	PLANS D'ACTIONS ET RÉSULTATS
Des emballages conçus pour la circularité *D'ici à 2025 :* • *concevoir tous les emballages pour qu'ils soient 100 % recyclables, réutilisables ou compostables ;* • *agir pour éliminer les emballages plastiques problématiques ou superflus ;* • *développer des alternatives aux emballages plastiques ou aux emballages à usage unique sur tous les principaux marchés du Pôle Eaux.*	Danone travaille à améliorer la circularité de ses emballages avec des plans d'actions sur ses marques, notamment : • **l'accélération des modèles de réemploi :** dans de nombreux pays, comme l'Indonésie, le Mexique et la Turquie, Danone commercialise des bonbonnes d'eau réutilisables, ainsi que des emballages en verre réutilisables pour le secteur de l'hôtellerie, de la restauration et des cafés. En 2021, plus de 50 % des volumes mondiaux du Pôle Eaux sont commercialisés dans des emballages réutilisables. • **l'élimination d'emballages problématiques ou superflus et la diversification des matériaux :** Danone s'est engagée à supprimer l'utilisation du polystyrène dans ses emballages à l'échelle mondiale d'ici 2025 (2024 en Europe). En 2021, l'Entreprise a poursuivi sa transformation avec le lancement de pots de yaourt en PET en Belgique, s'ajoutant ainsi au Royaume-Uni, à la France et à l'Espagne. Danone a également lancé de nombreuses références de pots fabriqués à base de papier en France et en Allemagne. Elle a également éliminé plus de 230 millions de pailles en plastique et éliminé ou substitué 18 millions de cuillères en plastique, principalement en Europe. Danone a contribué à l'élimination du PVC qui interfère avec le processus de recyclage du PET. En 2021, Danone a supprimé les manchons en PVC des bouteilles de *Mizone* (Pôle Eaux, Chine) et de *Blédina* (Pôle Nutrition Spécialisée, France). • **l'innovation dans des modèles de consommation :** après une phase pilote concluante, *evian* a lancé la commercialisation, *via* evianchezvous.com, de sa fontaine à eau "(re) new", une innovation en matière d'hydratation à domicile qui réduit considérablement les emballages en plastique (66 % de plastique en moins qu'une bouteille de 1,5 litre). Danone a également lancé deux références de ferments lactiques qui permettent aux consommateurs de réaliser eux-mêmes leurs yaourts Danone maison et de réduire leurs déchets. Par conséquent, 84 % ⦿ des emballages sont recyclables, réutilisables ou compostables en 2021 (81 % en 2020). En ce qui concerne plus particulièrement les emballages en plastique, cette proportion représente 74 % (67 % en 2020). Sur l'année, l'Entreprise a utilisé 750 994 tonnes de plastique (contre 716 500 tonnes en 2020).

⦿ Indicateur de performance suivi dans le cadre du statut d'Entreprise à Mission de Danone.

PILIERS ET ENGAGEMENTS	PLANS D'ACTIONS ET RÉSULTATS
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 % de son chiffre d'affaires.*	Danone œuvre au développement de filières de collecte et de recyclage efficaces et inclusives grâce à une approche collaborative avec son écosystème. Danone soutient le principe de la Responsabilité Élargie des Producteurs, notamment les systèmes de consigne pour les bouteilles. Danone collabore également à la mise en place de systèmes de collecte efficaces en s'engageant auprès de partenaires locaux, notamment en Europe et en Amérique du Nord, afin de créer des filières de recyclage durables pour les pots de yaourt. L'Entreprise accompagne également les pays où les infrastructures et les systèmes de recyclage ne sont pas pleinement développés. Après un premier pilote en 2020, la marque *AQUA* (Pôle Eaux, Indonésie) a mis en place avec Reciki, l'une des principales sociétés de gestion des déchets en Indonésie, une deuxième installation de valorisation des matières en septembre 2021. *AQUA* a également élaboré des plans de développement ambitieux en Indonésie au travers d'un co-investissement avec le fonds Circulate Capital Ocean Fund, dont Danone est associé commanditaire. Par ailleurs, *AQUA* s'est associée à VEOLIA Indonésie pour construire la plus grande usine de recyclage et de traitement des bouteilles en plastique PET usagées du pays. Ce partenariat permettra à la marque *AQUA* d'atteindre son objectif d'avoir en moyenne 50 % de plastique recyclé dans ses bouteilles d'ici 2025. Enfin, le Fonds Danone pour l'Écosystème continue de soutenir des projets de recyclage inclusifs dans six pays. Ainsi en 2021, près de 800 emplois ont été créés et plus de 1 000 personnes ont pu sécuriser leurs revenus ou les voir augmenter, notamment grâce au support du fonds.
Préserver les ressources naturelles *D'ici à 2021 :* • *commercialiser des bouteilles en PET 100 % recyclé dans tous les marchés majeurs de Danone ;* *D'ici à 2025 :* • *utiliser 50 % de matériaux recyclés dans tous les emballages et les emballages plastiques en particulier (objectif initial fixé à 25 %) ;* • *utiliser 50 % de PET recyclé (rPET) pour le Pôle Eaux (100 % en Europe).*	Danone travaille à la réintégration des matériaux recyclés dans ses emballages et au développement de l'usage de matériaux renouvelables. En 2021, Danone a atteint : • 10,4 % de matériaux recyclés en moyenne dans ses emballages plastiques (10,3 % en 2020) ; • 20,6 % de PET recyclé (rPET) utilisé en moyenne par le Pôle Eaux (19,8 % en 2020) et 27,4 % dans les pays où les normes et réglementations locales le permettent (25,5 % en 2020) ; • 38,7 % de rPET utilisé en moyenne sur la gamme des bouteilles *evian* (31 % en 2020). En 2021, Danone a lancé de nouvelles bouteilles 100 % rPET en France, Espagne, Indonésie, Brésil et Uruguay. Enfin, dans le but de réduire davantage son utilisation de ressources fossiles, Danone envisage le développement de matériaux renouvelables et biosourcés. Outre les pots à base de papier, l'Entreprise a lancé des emballages en plastique biosourcé pour les pots de yaourt de sa marque EDP *Les 2 Vaches* en France, fabriqués en PLA.

En parallèle de ses engagements, l'Entreprise continue de travailler activement avec la Fondation Ellen MacArthur (EMF) et au sein d'autres alliances pour accélérer la transition vers l'économie circulaire, à l'image du WWF. Elle a également signé un appel à la mise en place d'un traité au sein des Nations Unies pour traiter le problème de la pollution plastique.

En 2021, Danone a mis en place un module d'e-learning sur les emballages circulaires pour tous ses salariés, avec l'aide d'experts de l'EMF, dans le but de mieux comprendre l'économie circulaire et les emballages, de sensibiliser au contexte et aux actions de Danone et d'encourager la pensée critique afin de favoriser la transformation.

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.

	2020	2021
Déchets industriels [a]		
Quantité totale de déchets industriels *(en milliers de tonnes)*	433	364 [b]
Ratio sur quantité totale de déchets industriels par tonne de produits *(en kg/tonne)*	12,3	10,4 [b]
Proportion de déchets industriels valorisés	91,2 %	91,9 % [b]
Déchets industriels d'emballages [a]		
Quantité totale de déchets industriels *(en milliers de tonnes)*	116	115
Ratio quantité totale de déchets industriels d'emballages par tonne de produits *(en kg/tonne)*	3,3	3,3
Proportion de déchets industriels d'emballages valorisés	96,7 %	97,3 %
Proportion de déchets d'emballages plastiques valorisés	96,6 %	96,5 %

(a) Périmètre Environnement Sites de Production, voir Note méthodologique.
(b) Sites du Pôle Eaux exclus pour les déchets alimentaires.

Le ratio des déchets industriels générés par tonne de produit a diminué de 16 % entre 2020 et 2021 dû principalement à une diminution des déchets alimentaires générés sur les sites de production. En 2021, le taux de valorisation des déchets industriels a augmenté de 0,7 points comparé à 2020 (Périmètre Environnement Sites de production, voir Note méthodologique).

Le taux de valorisation des déchets d'emballages plastiques sur les sites de production s'élève à 96,5 % en 2021 (96,6 % en 2020). Ainsi, en 2021, 2,7 % des déchets d'emballage post-industriels sont envoyés à l'enfouissement. L'objectif est d'atteindre 0 % d'ici à 2025.

Lutte contre le gaspillage alimentaire

Définition

Danone a pour objectif de (i) réduire le gaspillage au niveau de ses opérations et de sa chaîne d'approvisionnement, notamment par la lutte contre les pertes et la revalorisation des déchets alimentaires, et (ii) contribuer à réduire les pertes et le gaspillage en amont et en aval de ses opérations directes à travers des partenariats, l'éducation des consommateurs ou l'évolution du marquage de ses produits.

Politiques

Un de ses leviers d'action est l'optimisation de ses processus de production, *via* le suivi des pertes sur ses sites de production hors 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).

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 % ses déchets alimentaires non valorisés entre 2016 et 2025.

L'Entreprise a renforcé cette ambition en s'alignant sur l'initiative 10x20x30 de l'Objectif de Développement Durable (ODD) 12.3 et en allant au-delà des déchets non valorisés. Pour y parvenir, Danone s'est engagée à réduire de moitié le ratio de déchets alimentaires (hors déchets destinés à l'alimentation animale et à la transformation de biomatériaux) sur l'ensemble de ses opérations et de sa chaîne de distribution entre 2020 et 2030, à périmètre et méthodologie comparables.

Plans d'actions

Danone met en œuvre une approche collaborative pour réduire le gaspillage alimentaire de la ferme à l'assiette sur l'ensemble de son portefeuille et en impliquant les consommateurs, les fournisseurs, les distributeurs et les partenaires. L'Entreprise réduit les déchets alimentaires non seulement au sein de ses activités, mais aussi dans l'intégralité de sa chaîne de valeur :

- **en amont,** en collaborant avec ses fournisseurs. Par exemple, l'Entreprise a invité trois de ses principaux fournisseurs de préparations de fruits à rejoindre la plateforme 10x20x30, en s'engageant à réduire de moitié leurs déchets alimentaires d'ici 2030 ;
- **dans ses sites de production, entrepôts et centres logistiques,** en créant un réseau d'ambassadeurs anti-gaspillage alimentaire sur chaque site de production afin de surveiller et de réduire le gaspillage et les pertes alimentaires dans le cadre des opérations. Ce réseau permet de (i) favoriser le partage et le déploiement des bonnes pratiques entre les opérations de Danone, (ii) assurer la cohérence du *reporting* sur le gaspillage et la perte alimentaire et (iii) développer et mettre en œuvre une méthodologie d'audit avec des experts externes. Par ailleurs, l'Entreprise redistribue ses surplus alimentaires à des organisations caritatives spécialisées afin de soutenir les communautés vulnérables. Enfin, les déchets alimentaires non évités sont envoyés de préférence vers des filières avec un taux de valorisation plus élevé conformément à l'Objectif de Développement Durable 12.3 ;
- **en aval,** en œuvrant à la réduction des déchets par le biais de nouveaux canaux de consommation : en 2021, Danone a collaboré avec des partenaires locaux tels que Too Good To Go pour sensibiliser au gaspillage alimentaire et informer les consommateurs sur l'étiquetage des dates de consommation. L'Entreprise a commencé à remplacer progressivement les "dates limite de consommation" par les "dates de durabilité minimale" sur certains marchés clés européens. Par ailleurs, la filiale de

Danone en Allemagne a lancé une boutique en ligne de vente de produits de déstockage pour les grossistes en Allemagne et en Autriche. À travers ces nouveaux canaux de vente, Danone propose exclusivement des produits ayant une date de fraîcheur limitée à prix réduits. En 2021, cette boutique de vente en ligne de produits de déstockage a reçu le prix "Too Good For The Bin" dans la catégorie "digitalisation" décerné par le ministère fédéral allemand de l'Alimentation et de l'Agriculture.

Résultats

Exercice clos le 31 décembre

	Sites de production [a][b]		Sites de production et chaîne d'approvisionnement [b][c]	
	2020	**2021**	**2020**	**2021**
Gestion des déchets alimentaires				
Quantité totale de déchets alimentaires générés (*en milliers de tonnes*)	313	249	409	321
Ratio quantité totale de déchets alimentaires par tonne de produits vendus (*en kg/tonne*)	36,3	29,2	46,8	35,7
Ratio quantité totale de déchets alimentaires valorisés par tonne de produits vendus (*en kg/tonne*)	32,4	26,1	38,5	29,0
Proportion de déchets alimentaires valorisés	89,3 %	89,4 %	81,2 %	81,1 %
Ratio quantité totale de déchets alimentaires non valorisés par tonne de produits vendus (*en kg/tonne*)	—	—	8,8	6,8
Réduction du ratio quantité totale de déchets alimentaires non valorisés par tonne de produits vendus depuis 2016, à périmètre et méthodologie comparables [d]	—	—	-15,6 %	-27,2 %
Ratio quantité totale de déchets alimentaires par tonne de produits vendus, hors déchets destinés à l'alimentation animale et à la transformation des biomatériaux (*en kg/tonne*) – ODD 12.3			24,3	23,00
Réduction de la quantité totale de déchets alimentaires par tonne de produits vendus, hors déchets destinés à l'alimentation animale et à la transformation des biomatériaux – ODD 12.3, depuis 2020 à périmètre et méthodologie comparables				-5,3 %

(a Périmètre Environnement Sites de Production, voir Note méthodologique.
(b) Sites du Pôle Eaux exclus.
(c) Périmètres Environnement Sites de Production et Scope 3 aval, voir Note méthodologique.
(d) À périmètre et méthodologie constants.

Le ratio des déchets alimentaires générés par tonne de produit sur les sites de production a diminué de 19,6 % entre 2020 et 2021 principalement du fait de l'amélioration de la qualité du *reporting* sur les déchets alimentaires. Les taux de valorisation des sites de production, et le taux de valorisation combiné des sites de production et de la chaîne d'approvisionnement sont restés constants entre 2020 et 2021.

PRÉSERVATION DE LA RESSOURCE EN EAU

Définition

La gestion de l'eau est un axe stratégique pour les opérations et la chaîne d'approvisionnement de Danone qui reconnaît l'importance stratégique que revêt ce sujet pour la planète et les communautés. Par conséquent, l'Entreprise agit pour préserver et restaurer les écosystèmes, les zones humides et le cycle naturel de l'eau tout en poursuivant ses actions pour rendre l'eau potable accessible aux communautés les plus vulnérables. Trois principes fondamentaux guident l'ensemble de ces actions :

- repenser la valeur de l'eau en reconnaissant les bénéfices directs sur la quantité et la qualité de l'eau mais aussi indirects, tels que la protection de la biodiversité, l'amélioration de la santé des sols ou la séquestration carbone ainsi que l'impact socioéconomique des projets relatifs à sa préservation et à sa conservation ;
- bâtir une approche qui s'appuie sur des faits et données scientifiques, locaux et concrets et partager les données ainsi que les connaissances relatives aux enjeux territoriaux ;
- penser et agir localement et collectivement, dans le cadre d'une approche intégrée, pour apporter des résultats concrets et des impacts positifs aux territoires faisant face à d'importants stress hydriques.

Politiques

Danone a adopté une Politique Eau qui fixe des objectifs pour 2030 et favorise une approche innovante ainsi qu'une gestion intégrée

de la ressource. Ceux-ci se basent sur une évaluation approfondie des risques et un diagnostic scientifique du cycle local de l'eau, réalisé avec le soutien des experts hydrogéologues de Danone déployés sur les zones géographiques prioritaires identifiées, en collaboration étroite avec les scientifiques locaux. Les actions impliquent la mobilisation de tous les utilisateurs locaux de l'eau, la conception conjointe de plans d'actions et le développement de modèles de gouvernance assurant la pérennité des actions mises en œuvre. Les actions sont déployées dans le périmètre suivant :

- préserver les ressources en eau tout au long de sa chaîne de valeur ;
- repenser la circularité au sein et autour des sites de production ;
- donner l'accès à l'eau potable aux personnes et communautés vulnérables.

Cette politique a déjà été appliquée aux activités spécifiques du Pôle Eaux au travers du mouvement WeActForWater. Une série de mesures, d'objectifs et d'investissements adaptés aux besoins de préservation des bassins versants, à l'accès à l'eau potable, à la neutralité carbone et aux emballages responsables ont été déployés.

Plans d'actions et résultats

En 2020, l'équipe Water Cycle a revu le processus d'évaluation des risques hydriques dans le cadre de ses opérations, en tenant compte des risques physiques, réglementaires et réputationnels, afin de fournir (i) une vision précise et structurée de l'ensemble des risques au niveau des bassins versants et des sites de production et (ii) la ligne de référence permettant de définir les priorités et plans d'actions. La méthodologie qui sous-tend cette évaluation des risques ainsi que l'élaboration de plans d'atténuation locaux suit plusieurs étapes :

1 IDENTIFICATION DES RISQUES AU NIVEAU DES BASSINS VERSANTS

Utilisation du Water Risk Filter outil développé par WWF pour identifier **les bassins versants localisés dans des zones à risques pour l'eau** (incluant des inondations, stress hydriques, pénurie d'eau…)

2 IDENTIFICATION DES RISQUES LIÉS À L'EAU AU NIVEAU DES SITES OPÉRATIONNELS

Basé sur le Water Risk Filter, outil développé par WWF pour identifier **les risques relatifs à l'eau** auxquels sont confrontés les sites de production en matière de **risques physiques, réglementaire et de réputation**

3 IMPLÉMENTATION LOCALE DE PLANS D'ACTIONS VIA DES FEUILLES DE ROUTE

Implémentation d'outils spécifiques pour guider les équipes à :
(i) définir et mettre en œuvre un **projet de gestion de l'eau** (grâce à la méthodologie SWAN développée par Danone) en particulier dans des zones de stress hydrique
(ii) adopter des **pratiques plus appropriées** au contexte et aux risques locaux relatifs à l'eau

Pour comprendre la proportion d'eau prélevée dans des zones à risque, Danone utilise le Water Risk Filter, une base de données publique et un outil cartographique interactif, qui fournit des informations sur les risques liés à l'eau en fonction de la localisation exacte des sites de production.

En outre, Danone a évalué le risque hydrique des 69 principaux ingrédients de sa chaîne d'approvisionnement grâce à l'outil de gestion du risque hydrique Aqueduct, du World Resources Institute. Cette analyse, axée sur le stress hydrique, met en évidence les ingrédients prioritaires sur lesquels il convient de se concentrer.

Danone mobilise l'ensemble des parties prenantes internes requises pour la mise en œuvre efficace de la Politique Eau au moyen (i) d'instances de partage d'informations et de cocréation des plans d'actions dans les sites de production et des bassins versants, (ii) de la création d'un groupe de travail spécifique sur la gestion de l'eau dans la chaîne d'approvisionnement de Danone (89 % de son empreinte hydrique) et (iii) d'un travail sur la mise en œuvre de l'agriculture régénératrice.

En matière de formation, Danone travaille également avec ses parties prenantes. Par exemple en 2021, lors de la COP26, Danone a lancé une nouvelle formation en libre accès sur la gestion de l'eau, développée en partenariat avec le WWF et Ramsar, pour aider à renforcer les capacités locales de gestion de l'eau dans et au-delà de la chaîne de valeur de Danone.

Préserver et restaurer les ressources en eau dans l'agriculture et les bassins versants

Concernant le premier pilier de la Politique Eau, l'Entreprise s'engage à :

- promouvoir l'agriculture régénératrice qui respecte les écosystèmes naturels et le cycle de l'eau ;
- préserver et restaurer la ressource en eau en collaborant avec tous les utilisateurs de l'eau et en ayant recours à Nature Based Solutions (NBS). Ces solutions proposent des actions visant à protéger, préserver et restaurer durablement les écosystèmes naturels et modifiés afin de relever les défis sociétaux de manière efficace et adaptative, tout en assurant le bien-être humain et les effets favorables pour la biodiversité.

ENGAGEMENTS	PLANS D'ACTIONS ET RÉSULTATS
En lien avec l'agriculture *À partir de 2020 :* • *élaborer, pour la chaîne d'approvisionnement direct en lait, des plans de soutien aux agriculteurs dans cinq zones prioritaires (États-Unis, Mexique, Russie, Europe du Sud (incluant la France) et Afrique du Nord)* • *demander la mise en place des plans de gestion de l'eau à l'ensemble de ses fournisseurs* *D'ici à 2025 :* • *mettre en œuvre des projets pilotes utilisant une approche intégrée du paysage à l'échelle des territoires sur cinq autres ingrédients clés : lait, soja, amandes, fraises et canne à sucre* *D'ici à 2030 :* *Pour les ingrédients produits dans des zones à fort stress hydrique :* • *réduire de 25 % la consommation d'eau des agriculteurs avec lesquels Danone travaille dans les zones à haut risque* • *augmenter d'au moins 15 % les zones tampons* • *optimiser l'utilisation des engrais au niveau de l'exploitation pour 75 % des volumes de lait, fruits, amandes et soja*	En 2020, Danone a œuvré pour (i) identifier les principaux ingrédients selon des critères tels que le volume, les dépenses ou encore l'empreinte environnementale et (ii) évaluer les risques hydriques sur l'ensemble des 69 ingrédients de sa chaîne d'approvisionnement. Danone s'appuie sur les résultats obtenus pour définir ses priorités et ses plans de gestion de l'eau pour les ingrédients produits dans des zones avec un risque hydrique élevé ou extrême. En 2021, 20 ingrédients, notamment le lait, ont été identifiés comme étant à risque. Pour tous ces ingrédients, Danone a défini des feuilles de route en plusieurs étapes ainsi que des plans d'atténuation et d'adaptation. À titre d'exemple, la filiale de Danone en Afrique du Sud a développé, en collaboration avec le WWF, un projet dans la région du Drakensberg, qui souffre d'une pénurie d'eau. L'Entreprise vise à préserver les ressources en eau en travaillant activement à l'amélioration de l'accès à l'eau des communautés locales et en collaborant avec les producteurs laitiers locaux pour assurer la transition vers des pratiques d'agriculture régénératrice. Danone travaille également sur d'autres ingrédients clés comme les fraises, la betterave, la canne à sucre, les amandes (voir site internet de Danone pour plus d'informations).
En lien avec les bassins versants *D'ici à 2030 :* • *construire des plans de préservation et/ou de restauration pour 100 % des bassins versants, où Danone opère, situés dans des zones à fort stress hydrique (55 bassins)* • *travailler localement à la création d'un système de gouvernance efficace avec les parties prenantes ou à l'intégration des actions dans les structures de gouvernance existantes* • *développer une nouvelle plateforme "open-source" Danone sur l'eau qui vise à partager des données, études scientifiques ainsi qu'à former les acteurs concernés en interne et en externe à la gestion intégrée de l'eau*	Danone a identifié 54 bassins versants à risque dans son analyse des risques hydriques. Pour améliorer la gestion des ressources en eau et favoriser la biodiversité, la santé des sols et la séquestration du carbone, Danone développe des solutions telles que l'agroforesterie, la préservation des zones humides ou encore l'optimisation de l'agriculture. Danone a fondé et est à la tête de la coalition mondiale Nature Based Solutions qui vise à (i) définir des solutions vertes communes entre entreprises et organisations de la société civile et (ii) établir des processus décisionnels appropriés pour les programmes de gestion des ressources en eau. Entre 2020 et 2021, Danone a déployé 11 plans de protection des bassins versants, dont 8 ont démarré en 2021 en Indonésie, en Europe et au Mexique.

Repenser la circularité dans et autour de ses sites de production

Pour ce second pilier, Danone continue de travailler sur la réduction de sa consommation d'eau et d'assurer un haut niveau de qualité des eaux rejetées, tout en améliorant la circularité de l'eau dans ses opérations.

Danone développe en priorité des plans de gestion de l'eau adaptés aux sites localisés dans des zones de stress hydrique. En 2020, Danone a identifié que 17 % de ses sites étaient situés dans des zones à risque hydrique élevé ou extrême. Cette évaluation reste valide pour 2021.

ENGAGEMENTS	PLANS D'ACTIONS ET RÉSULTATS
D'ici à 2030 : • *mettre en œuvre l'approche collaborative des 4R (Réduire, Réutiliser, Recycler, Mettre en valeur) sur l'ensemble des sites de production* • *assurer une seconde vie à 100 % des eaux propres rejetées directement par les sites situés dans des zones à fort stress hydrique pour réduire la pression sur les aquifères* • *réduire de 50 % l'intensité de la consommation d'eau de tous les sites de production situés dans des zones à fort stress hydrique. ou atteindre la catégorie "Best in Class"*	**Assurer une grande qualité des eaux rejetées et augmenter la circularité de l'eau** En 2021, l'Entreprise a revu ses standards internes (Clean Water Standards ou CWS) afin de les aligner sur les capacités des usines de traitement des eaux usées et sur les réglementations de divers pays. En 2021, 74 % des installations sont en conformité avec les CWS. Les sites de production mettent en place des plans d'amélioration pour atteindre ces standards. Par ailleurs, Danone travaille depuis plus de 20 ans à accroître l'efficacité de l'usage de l'eau dans ses opérations en privilégiant une approche collaborative. Par exemple, le programme EcoWash en Indonésie, a permis aux usines de la marque *AQUA* (Pôle Eaux, Indonésie) de réaliser 30 % d'économie d'eau par rapport à la précédente génération de laveuse des bombonnes réutilisables 20 L consignées. Ce programme a par ailleurs permis de réduire la consommation de détergent et désinfectant de 3 % et 22 % respectivement. Le programme EcoWash a ainsi participé aux 142 millions de litres d'eau économisés en 2021 par la marque *AQUA*. En 2020, l'Entreprise renforce son approche en intégrant le quatrième pilier "Mettre en valeur" à sa stratégie des 3R (Réduire, Réutiliser, Recycler). Afin de déployer ses efforts sur tous les sites de production, et dans le cadre des engagements de la Politique Eau, les feuilles de route et les plans d'actions 4R sont en cours de déploiement en vue d'optimiser l'utilisation de l'eau et de favoriser une seconde vie pour l'eau. En 2021, 55 % de ses installations disposaient de plan d'actions 4R contre 49 % en 2020. Par exemple, en 2021, la marque *Mizone* (Pôle Eaux, Chine) a équipé deux de ses sites de production de nouvelles installations "RéUT". Grâce à cette initiative, les eaux usées traitées ont été revalorisées à hauteur de 25 % sur le site de Wuhan et 51 % sur le site de Xian sur l'année 2021. Danone s'est engagée à mettre en œuvre des projets de seconde vie pour ses eaux industrielles usées à travers (i) des usages internes, avec la réutilisation en eaux industrielles ou (ii) des usages externes avec par exemple lavage des routes par la municipalité pour contrôler la qualité de l'air. D'autre part, sur un site de production d'eaux embouteillées en France, l'Entreprise a initié un projet de réutilisation de ses eaux usées en interne permettant d'économiser 500 millions de litres d'eau à horizon 2024. En 2021, ce site de production a démarré une phase pilote de 14 mois. Co-financée par l'Agence de l'Eau Loire Bretagne, l'objectif est de démontrer le potentiel de valorisation des eaux usées retraitées en eau de procédé. Danone a développé et lancé son nouvel outil, Drop Saver, pour diffuser les bonnes pratiques, soutenir le déploiement de la gestion circulaire de l'eau et accompagner la mise en œuvre de sa nouvelle Politique Eau. Enfin, Danone utilise l'outil Water Risk Monetizer qui associe le prix local de l'eau au risque lié à la situation locale. L'objectif est de mieux appréhender le prix de l'eau, en tenant compte de tous les aspects du risque hydrique.

Donner l'accès à l'eau potable aux personnes et communautés vulnérables

Pour ce troisième pilier, l'Entreprise investit *via* Danone Communities et au travers de ses marques pour soutenir des projets d'innovation sociale et fournir de l'eau potable aux populations vulnérables.

ENGAGEMENTS	PLANS D'ACTIONS ET RÉSULTATS
D'ici à 2030 : • *signer le pledge de WBCSD WASH pour l'accès à l'eau potable, l'assainissement et l'hygiène sur le lieu de travail* • *créer le fonds Water Access Acceleration Fund (W2AF) pour soutenir les entreprises sociales d'accès à l'eau* • *permettre à 50 millions de personnes d'accéder à l'eau potable chaque jour*	Danone s'engage à ce que l'ensemble de ses salariés aient accès à l'eau potable ainsi qu'à des installations sanitaires et d'hygiène, conformément à l'Objectif de Développement Durable 6 "eau et assainissement" des Nations Unies et au standard du World Business Council for Sustainable Development. Dans l'ensemble de ses opérations, près de 89 % des sites de production de Danone étaient conformes à l'auto-évaluation du WASH Pledge en 2021. En ce qui concerne les communautés locales, l'Entreprise agit depuis 2007 en Asie, en Afrique et en Amérique Latine pour fournir de l'eau potable aux communautés à faibles revenus *via* le fonds Danone Communities. En 2021, l'ensemble des investissements de Danone Communities dans les entreprises sociales a permis à 10,3 millions ⦿ de personnes d'avoir accès à l'eau potable à travers le monde. En effet, le fonds a par exemple investi en Indonésie dans une entreprise sociale dénommée Nazava qui fournit des filtres à eau domestiques à prix abordables et de qualité, permettant ainsi à plus de 400 000 personnes à faibles revenus d'avoir accès à l'eau potable. D'autre part, depuis 2019, grâce au fonds Danone Communities, chaque litre d'eau plate de la marque *Volvic* consommé permet de fournir 1 litre d'eau potable à des personnes dans le besoin dans des pays tels que le Cambodge, l'Inde, le Bangladesh, Haïti, le Mexique, le Nigeria, le Kenya, l'Indonésie et le Sénégal. En 2021, cette initiative a permis à 5,3 millions de personnes dans le besoin d'accéder à 1,3 milliards de litres d'eau potable. Les marques du Pôle Eaux jouent également un rôle clé dans l'accès à l'eau potable, avec par exemple la marque *AQUA* en Indonésie qui s'est associée à l'organisation Water.org pour étendre l'accès à l'eau potable (10 litres apportés aux communautés locales pour chaque bouteille d'un litre achetée). En parallèle, la marque *AQUA* a également déployé un programme visant à soutenir l'objectif du gouvernement indonésien d'atteindre un accès universel à l'eau potable à 100 % d'ici 2030, s'alignant ainsi sur les Objectifs des Nations Unies. En 2021, grâce à ce programme, *AQUA* a fourni un accès à l'eau potable à environ 56 037 bénéficiaires.

⦿ Indicateur de performance suivi dans le cadre du statut d'Entreprise à Mission de Danone.

Résultats

Quantité d'eau utilisée dans les activités industrielles

	Exercice clos le 31 décembre	
(en milliers de m³)	**2020**	**2021**
Total d'eau prélevée sur le milieu environnant [a]		
Eau de rivière	2 852	2 822
Eau de ville	22 986	22 475
Eau de forage	43 312	42 452
Volume total d'eau prélevée	**69 150**	**67 749**

(a) Périmètre Environnement Sites de Production, voir Note méthodologique.

En 2021, le volume total d'eau prélevée a baissé de 2 % par rapport à 2020. Les usages associés à ce volume total d'eau prélevée sont en 2021 les suivants :

- 43 % sont entrés dans la composition des produits finis, principalement sur les sites d'embouteillage, ainsi que dans la valorisation en coproduit ;
- 57 % ont été utilisés dans les procédés industriels, le détail étant donné dans le tableau ci-dessous.

	Exercice clos le 31 décembre	
(en milliers de m³)	**2020**	**2021**
Eau liée au processus industriel [a]		
Consommation *(en milliers de m³)*	39 714	38 559
Intensité de la consommation *(en m³/tonne de produit)*	1,13	1,11
Réduction de l'intensité de la consommation d'eau depuis 2000	**49 %**	**50 %**

(a) Périmètre Environnement Sites de Production, voir Note méthodologique.

À fin 2021, la réduction de l'intensité de la consommation d'eau depuis 2000 a augmenté d'un point par rapport à 2020.

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 selon ses normes d'assainissement internes (CWS) qui sont 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 mesurer l'efficacité d'un traitement externe (voir Note méthodologique).

	Exercice clos le 31 décembre	
	2020	**2021**
Rejet final de Demande Chimique en Oxygène (DCO) [a] *(en milliers de tonnes)*	5,95	5,06
Ratio DCO nette [a] *(kg/tonne de produit)*	0,17	0,15

(a) Périmètre Environnement Sites de Production, voir Note méthodologique.

En 2021, la mise à niveau de stations de traitement des eaux usées existantes et la construction de nouvelles installations aux États-Unis, en Russie et en Nouvelle-Zélande ont permis de réduire le ratio de DCO nette par tonne de produit de 14 % par rapport à 2020.

5.4 CONSTRUIRE LE FUTUR AVEC LES SALARIÉS DE DANONE

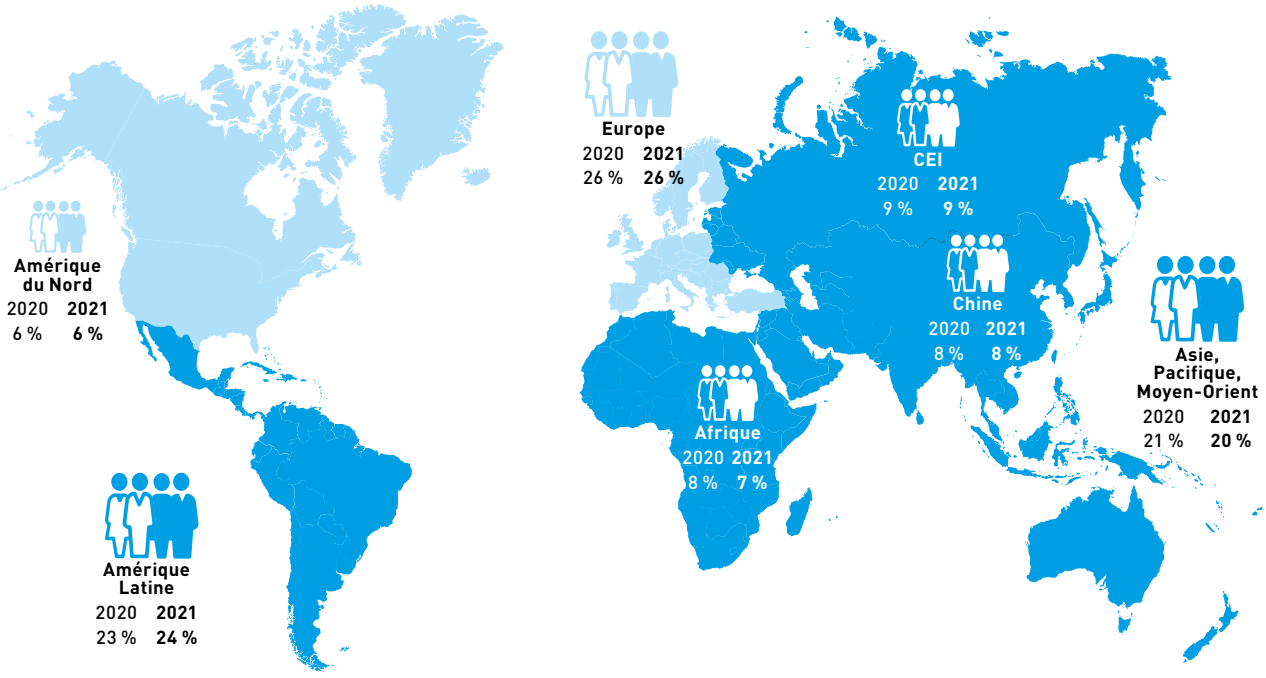
Sommaire

Approche de Danone pour l'emploi 179
Effectifs 179
Pourcentage de femmes dans l'organisation 180
Conditions et organisation du temps de travail de Danone 180
Développement inclusif des talents 180
Formation et développement des salariés 181
Développement des carrières 181
Rémunérations et avantages 182
Diversité inclusive 182
Relations sociales 184
Dialogue social 184
Sécurité et santé au travail 187
Sécurité au travail : le programme WISE² 187
Santé au travail 188
Sûreté des salariés 189

APPROCHE DE DANONE POUR L'EMPLOI

Effectifs

Répartition par zone géographique



Nombre total de salariés		Europe & Amérique du Nord		Reste du monde	
2020	2021[a]	2020	2021	2020	2021
101 819	97 737	32 %	32 %	68 %	68 %[a]

(a) Ce nombre n'inclut pas 0,4 % de l'effectif total de Danone (soit 368 salariés) qui correspond aux entités ayant intégrées le périmètre des indicateurs sociaux en 2021 (Périmètre des indicateurs sociaux, Note méthodologique). Le nombre total de salariés incluant ces 368 salariés est de 98 105.

Répartition par Pôle

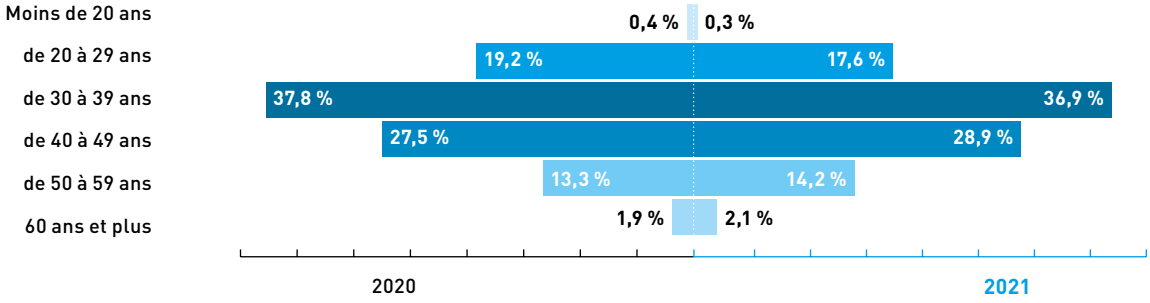
Produits Laitiers et d'Origine Végétale		Nutrition Spécialisée		Eaux	
2020	2021	2020	2021	2020	2021
41 %	41 %	21 %	22 %	35 %	34 %

Autres

Sièges sociaux et Evian Resort, Danone Research

2020	2021
3 %	3 %

Pourcentage de salariés par âge (Périmètre Indicateurs sociaux)



Pourcentage de femmes dans l'organisation

	2020		2021	
	Total	**% femmes**	**Total**	**% femmes**
Conseil d'Administration	16	43 %	13	45 %
Comité Exécutif [a]	7	43 %	7	29 %
Cadres et cadres dirigeants	23 367	51 %	22 469	52 %
Cadres dirigeants : exécutifs (hors Comité Exécutif) et directeurs	1 792	41 %	1 700	41 %
Autres cadres	21 575	52 %	20 762	53 %
Salariés non-cadres	78 452	25 %	75 268	27 %
Total salariés	**100 %**	**31 %**	**100 %**	**32 %**

(a) Pour plus d'informations, voir paragraphe 6.1 *Organes de gouvernance*.

Conditions et organisation du temps de travail de Danone

	2020	2021
Embauches[a]	12 550	13 808
Licenciements[a]	6 192	6 553
Taux d'absentéisme[a]	2,9 %	2,9 %
Taux de rotation des salariés[a]	14 %	19 %
Effectif en temps partiel[a]	3 %	3 %

(a) Périmètre Indicateurs sociaux, voir Note méthodologique.

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. En 2021, l'Entreprise a lancé l'étude "Future of Work" auprès de ses salariés afin de réfléchir à la transformation des méthodes de travail chez Danone. Suite à cette consultation, des solutions ont été co-construites avec les salariés pour leur proposer la possibilité de travailler depuis un tiers-lieu, d'adapter leur environnement de travail physique et digital et d'organiser leurs façons de travailler dans un contexte hybride.

DÉVELOPPEMENT INCLUSIF DES TALENTS

L'implication, la qualité et l'engagement des salariés de Danone ainsi que leur capacité d'adaptation à des environnements en mutation rapide, jouent un rôle essentiel dans la réussite de l'Entreprise. Celle-ci dépend largement de la capacité de Danone à attirer et fidéliser les talents dont elle a besoin. Ce constat est particulièrement vrai dans un contexte de restructuration.

Danone s'appuie sur sa stratégie en matière de ressources humaines pour continuer à promouvoir le développement inclusif des talents présenté ci-dessous.

Formation et développement des salariés

Définition

Danone s'engage à offrir des opportunités d'apprentissage variées à l'ensemble de ses salariés. L'Entreprise dispense des programmes de formation fonctionnels et transversaux, ainsi qu'un suivi managérial personnalisé, majoritairement développés en interne et animés par les cadres de Danone.

Gouvernance

Les sujets relatifs à la gestion des talents et à la formation des salariés sont gérés par le Directeur Ressources Humaines Global, rattaché au Directeur Ressources Humaines de Danone, membre du Comité Exécutif.

Sa gouvernance repose sur l'Équipe Talent et Formation dirigée par le Directeur Ressources Humaines Global et les représentants des directeurs locaux des Ressources Humaines.

En outre, les équipes opérationnelles au niveau global et local se réunissent régulièrement pour partager les informations et les bonnes pratiques sur le sujet.

Politiques, plans d'actions et résultats

Modèle de leadership CODES

Danone veille à développer une culture selon laquelle chaque salarié peut développer des compétences de leadership d'après son modèle CODES (Committed, Open, Doer, Empowered, Self-awareness).

Ce dernier décline cinq attitudes clés, soutenant de façon durable l'ambition de Danone et regroupant les compétences de leadership attendues de ses salariés, au niveau individuel et collectif : (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.

Programme de formation

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 a poursuivi sa transformation digitale, en multipliant les modules d'e-learning et les cours en ligne ainsi que les formations en ligne dispensées par un formateur. L'offre de développement des compétences des salariés repose sur les approches suivantes :

- la poursuite du déploiement de Campus X, la plateforme d'apprentissage numérique de Danone, qui offre un accès personnalisé à de nombreux contenus internes et externes, pour compléter les formations disponibles en présentiel. Conformément à son objectif, Danone a étendu en 2021 l'accès à cette plateforme à l'ensemble des salariés (y compris sur les sites de production). Par exemple, au Mexique, un nouveau programme appelé "Expert Wolves", disponible sur Campus X, a été déployé pour tous les salariés, y compris les travailleurs sur les sites de production. Depuis son lancement, plus de 6 000 salariés (dont 4 000 travailleurs) répartis sur 32 sites au Mexique ont bénéficié de cette formation annuelle. La plateforme permet également aux salariés de créer leurs propres formations en vue de former leurs collaborateurs sur des aspects spécifiques ;
- en 2021, Danone a axé son offre d'apprentissage sur trois modules principaux : (i) explorer la croissance par catégorie, qui fournit des informations sur les Pôles de Danone, leurs marques et produits et leur axe stratégique pour assurer une croissance durable. Ce module a été suivi par 3 480 salariés en 2021 ; (ii) des modules visant à promouvoir la gestion du changement, axés sur la manière de réagir au changement et d'aider notamment les salariés à y faire face ; (iii) l'apprentissage sur les thématiques One Planet. One Health, par exemple la formation sur la circularité des emballages (voir paragraphe 5.3 *Préserver la planète et renouveler ses ressources*) ;
- les *Learning Weeks* et autres événements d'apprentissage, basculés en format virtuel dans le contexte de la crise sanitaire du Covid-19, associant sessions de formation, d'échanges et de networking, ainsi que des conférences ;
- le programme One Learning a Day, favorisant l'apprentissage par la pratique, déployé au siège et sur les sites de production ;
- pour promouvoir en permanence la culture de l'apprentissage chez Danone, l'équipe Global Learning anime une communauté sur son réseau social d'entreprise, qui réunit plus de 2 000 salariés dans le monde.

	2020	2021
Salariés permanents ayant bénéficié d'au moins une formation [a]	98 105	95 542
Nombre total d'heures de formation dispensées [a]	2 532 056	2 322 335
Part des salariés formés [a]	100 %	100 %
Nombre moyen d'heures par personne formée [a]	26	25

(a) Périmètre Indicateurs sociaux, voir Note méthodologique.

En 2021, Danone réaffirme l'importance de la formation pour ses salariés à travers l'approche FutureSkills (voir paragraphe *Dialogue social).*

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

Au-delà des formations, Danone accompagne ses salariés dans la gestion de leurs carrières et dans la construction de leur futur professionnel y compris dans le cadre de parcours de mobilité. L'Entreprise a mis en place un processus managérial qui permet aux salariés de définir leurs objectifs, de les évaluer de manière équitable et de définir un plan de développement personnalisé, au travers de plusieurs rendez-vous ou échanges organisés au cours de l'année.

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 2021, 81 % 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 potentielles futures évolutions (Périmètre Danone Way, voir Note méthodologique).

Mobilité
Au-delà de ses besoins, l'Entreprise offre à ses salariés l'opportunité de construire un parcours de carrière cohérent avec leurs aspirations, leurs capacités dans leur pays ou à l'international.

Intraprenariat salarial
Depuis 2019, Danone, BNP Paribas et ENGIE se mobilisent pour valoriser et développer le programme d'intrapreneuriat "Intrapreneur4good", dont l'impact positif favorise l'engagement de leurs collaborateurs dans l'élaboration de solutions *business* qui répondent également à des attentes sociétales et environnementales.

Rémunérations et avantages

Définition
Danone veille à offrir à ses salariés des rémunérations et avantages compétitifs, notamment avec des mesures de protection sociale et de prévoyance ainsi que des contrats d'intéressement aux résultats (le cas échéant).

Politiques
Danone propose à ses salariés une rémunération complète, compétitive 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.

Plans d'actions et résultats

Rémunération – Plan de rémunération global
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 ses filiales ;
- sociaux, de croissance et d'efficacité des organisations, définis avec le responsable direct de chaque salarié.

Dans le cadre d'une vision intégrée de la performance de l'Entreprise, la rémunération variable d'environ 1 500 cadres dirigeants et directeurs intègre progressivement des critères de performance sociaux et environnementaux tels que l'amélioration de l'impact environnemental de l'Entreprise, la santé et la sécurité des salariés ou encore 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 (voir paragraphe 7.*8 Actionnariat de la Société au 31 décembre 2021*). Chaque année, tous les nouveaux salariés de Danone reçoivent une action de l'Entreprise.

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'Épargne Entreprise.

Enfin, en 2019, Danone a lancé son premier plan d'actionnariat salarié mondial, permettant à ses salariés de huit pays (Chine continentale et Hong-Kong, Indonésie, Mexique, Pays-Bas, Pologne, Singapour, Espagne et Royaume-Uni) de souscrire à de nouvelles actions de Danone. En 2021, Danone a étendu le programme à 24 nouveaux pays : Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Brésil, Bulgarie, Colombie, Danemark, Egypte, Finlande, Grèce, Hongrie, Inde, Italie, Lettonie, Lituanie, Norvège, Nouvelle-Zélande, République Tchèque, Roumanie, Slovaquie, Suède, Suisse et Thaïlande (voir paragraphe 7.3 *Autorisations d'émission de titres donnant accès au capital*).

Engagements de retraite, indemnités de fin de carrière et prévoyance
Danone participe à la constitution des retraites de ses salariés auprès des organismes légaux et/ou de caisses de retraite indépendantes, conformément aux lois et usages des pays 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 2021 et les charges de l'exercice sont détaillés à la Note 8.3 des Annexes aux comptes consolidés.

Diversité inclusive

Définition
L'ambition de Danone est de faire en sorte que chaque salarié se sente inclus, respecté et en pleine capacité de contribuer par sa singularité à la mission de l'Entreprise, plaçant la diversité inclusive comme un élément clef de ses Objectifs 2030.

Gouvernance
En 2021, deux membres du Comité Exécutif ont été nommés sponsors de la Diversité Inclusive : le Directeur Général End-to-End Design to Delivery et la Directrice Générale Croissance. Danone a également initié un mouvement pour encourager ses salariés à agir dans leur champ d'influence afin de contribuer à l'atteinte de ses objectifs de diversité inclusive.

Plus de 400 ambassadeurs de la diversité inclusive mènent ainsi le changement à travers le monde, 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.

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.

Danone a publié une déclaration de principe sur la diversité inclusive, complétée avec sa Politique mondiale en matière de lutte contre le harcèlement et la discrimination, qui permet de s'assurer que chaque salarié est traité avec dignité et respect (consulter le site internet de Danone pour de plus amples informations). Sa stratégie de diversité inclusive se concentre sur trois priorités globales : (i) la promotion de comportements inclusifs, (ii) l'égalité femmes-hommes et (iii) la culture et les nationalités. Pour chacune d'entre elles, Danone a défini des engagements et des plans d'actions, qui sont ensuite mis en œuvre au niveau local afin de couvrir les sujets de diversité spécifiques aux cultures et contextes locaux. Danone ayant atteint la plupart des objectifs de diversité inclusive pour 2020, l'Entreprise a affirmé son engagement à poursuivre dans cette voie en suivant la feuille de route de Danone pour une diversité inclusive pour 2025. Les indicateurs à suivre pour la feuille de route 2025 sont décrits ci-dessous.

Priorité	Objectif à 2025	Statut en 2021
Promotion des comportements inclusifs	Score de 90 % à l'indice d'inclusion	Score de 87 % à l'indice d'inclusion [a]
Égalité femmes-hommes	50 % de femmes occupant des postes de cadre dirigeants (exécutifs et directeurs) [b]	41 % de femmes occupant des postes de cadre dirigeants (exécutifs et directeurs)
Écart de rémunération Femme-Homme	< 3 pts	3,1 pts ⦿

⦿ Indicateur de performance suivi dans le cadre du statut d'Entreprise à Mission de Danone.
(a) Donnée 2020, elle repose sur les résultats de One Voice Survey.
(b) Objectif devant être réexaminé d'ici fin 2022.

Aussi, parmi les 10,9 % de postes à plus forte responsabilité au sein de Danone (10,3 % en 2020), qui regroupent la population des exécutifs, des directeurs ainsi qu'une partie des autres cadres de niveau senior, 50 % de ces salariés sont des femmes (stable par rapport à 2020).

Par ailleurs, afin de soutenir l'égalité des chances et la reconnaissance du profil et de la contribution de chaque salarié, Danone, au sein de l'ensemble de ses pays, s'assure de la parité des rémunérations Femme-Homme avec pour objectif un écart se situant dans une fourchette d'équité de plus ou moins trois points. Le ratio Femme-Homme 2021 est de 96,9 au niveau mondial, un niveau conforme à l'ambition de l'Entreprise.

Outre les indicateurs mondiaux, chaque pays et chaque fonction travaillent également sur leur feuille de route et leurs indicateurs locaux et fonctionnels pour la diversité inclusive dans le cadre de leur programme axé sur la croissance et les ressources humaines.

Diversité ethnique et religion

L'ambition de Danone est d'avoir des équipes culturellement diversifiées qui représentent la diversité culturelle et ethnique des pays dans lesquels elle opère. Pour ce faire, l'Entreprise a mis en place plusieurs plans d'actions tels que :

- équiper ses équipes de compétences interculturelles et de sensibilisation aux préjugés au niveau mondial ;
- la création de groupes de ressources pour les salariés issus de la diversité au Brésil, aux États-Unis et au Royaume-Uni. Par exemple, au Brésil, Danone a rejoint la coalition MOVER avec 40 autres entreprises de biens de consommation, afin d'accélérer l'employabilité des jeunes talents issus de la diversité dans le pays en investissant dans des bourses d'études universitaires, des cours d'anglais et des cours techniques ;
- la mise en place d'un groupe de travail mondial sur la religion, composé de champions de l'inclusion et de la diversité de différents pays, comme plateforme pour mettre en lumière, discuter et prendre des mesures sur les sujets liés à la religion. Par exemple, Danone a développé et partagé dans le monde entier une encyclopédie des religions pour sensibiliser aux différentes religions dans le monde et créer le respect et l'inclusion.

Handicap

Danone encourage le partage de bonnes pratiques entre les filiales autour du handicap.

En France, l'Entreprise a signé des accords spécifiques sur le handicap et la lutte contre les discriminations intégrant des mesures en faveur des personnes en situation de handicap. Danone promeut le recrutement de ces dernières en soutenant des événements tels que Tous HanScène. Danone travaille également à la rétention des personnes en situation d'handicap, en leur assurant l'environnement de travail le plus adapté possible.

En 2021, Danone a adhéré au Business Disability Forum, une organisation à but non lucratif visant à construire un monde intelligent en matière d'handicap en mettant en relation les entreprises, les personnes en situation de handicap et les gouvernements. L'Entreprise a également fondé une communauté mondiale "this-ability" pour faciliter les discussions et le partage de bonnes pratiques entre les différents pays.

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.

En 2021, Danone a déployé sa Politique parentale dans l'ensemble des pays, couvrant 91 628 salariés dans le monde.

Par exemple, Danone North America a étendu sa politique parentale à l'ensemble de ses salariés, y compris sur les sites de production, en leur permettant de prendre jusqu'à 18 semaines de congés payés après la naissance ou l'adoption de leur enfant.

Plans d'actions

En 2021, Danone a également organisé plusieurs événements en interne :

- à l'occasion de la Journée Internationale des Droits des Femmes, l'Entreprise a fait part de son nouvel engagement en signant le "CEO LEAD Network Pledge" d'atteindre 50 % de femmes occupant des postes de cadres dirigeants (exécutifs et directeurs) ;

- une semaine interculturelle à l'occasion de la Journée Mondiale de la diversité culturelle en mai afin de sensibiliser aux questions interculturelles dans le cadre de la campagne de leadership inclusif. Un atelier consacré au langage inclusif a également été organisé afin de donner aux salariés des conseils pratiques pour devenir des leaders inclusifs ;
- la Journée Mondiale des parents a été célébrée pour souligner l'importance des congés parentaux pour les femmes comme pour les hommes afin qu'ils se sentent soutenus et intégrés au sein de l'Entreprise ;
- la terminologie et les drapeaux des fiertés sont expliqués dans l'Encyclopédie de la Fierté. Celle-ci souligne également l'importance des pronoms ;
- lors de la quatrième édition de la semaine dédiée à la diversité inclusive, Danone a abordé le thème des "leaders inclusifs pour une croissance inclusive". Diverses activités et sessions de formation ont été organisées tant au niveau mondial que local.

En parallèle, Danone est toujours membre du réseau LEAD en participant à la conférence mondiale du réseau LEAD et à la "LEAD Network CEO Virtual Roundtable". Danone a également annoncé sa participation à WEConnect, un réseau mondial qui met en relation des entreprises appartenant à des femmes avec des acheteurs qualifiés dans le monde entier.

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.

En 2021, Danone a étendu son partenariat avec l'ONU Femmes et Bonafont au Mexique dans le but de former des femmes et de leur transmettre des compétences en matière d'entrepreneuriat. Plus de 2 000 femmes ont été formées depuis le début du programme en 2017.

Reconnaissance externe
Danone maintient son inclusion dans l'indice Bloomberg Gender-Equality 2022. L'Entreprise est également classée 39e du Top 100 Monde pour l'égalité des sexes réalisé par Equileap en 2020. En 2021, Danone s'est hissée à la 26e place du Top 100 Monde et à la 7e place en France.

En 2021, le Danone a reçu le trophée Gender Equality Diversity and Internal Standard – Sustainable Development Goal de la Fondation Arborus pour le projet "Canteen Ladies" en Indonésie, lancé avec le soutien du Fonds Danone pour l'Écosystème, de Danone Indonésie, de Care France et de la Banque Alimentaire d'Indonésie. Ce projet aide les femmes entrepreneures à lancer un réseau de kiosques d'alimentation saine dans les écoles. Il propose également des formations dédiées à la nutrition à destination des parents, des enseignants et des enfants, afin de favoriser une alimentation plus saine.

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.

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 en 2018 une nouvelle routine stratégique annuelle. Elle repose, d'une part, 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 global.

En lien avec ce nouveau modèle de gouvernance, des salariés volontaires sont sélectionnés chaque année à travers le monde pour représenter l'ensemble des salariés de Danone et échanger avec des membres du Conseil d'Administration ainsi qu'avec le Comité Exécutif de l'Entreprise pour mieux comprendre les besoins et les attentes des salariés, encourager une prise de décision plus rapide, stimuler l'innovation et permettre aux équipes locales d'agir et d'avancer vers les Objectifs 2030.

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 de l'utilisation de pratiques responsables notamment lors de restructurations 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.

Gouvernance
Les sujets relatifs au dialogue social sont gérés par la Direction Générale des Ressources Humaines qui dépend du Directeur Général des Ressources Humaines de Danone, membre du Comité Exécutif.

Le dialogue social au sein de Danone repose sur différents éléments :

- **Réunions autour du dialogue social :**
  - 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 ;
  - des réunions biannuelles entre l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation (UITA) et la Direction Générale des Ressources Humaines, ses cadres et les managers des principales régions pour construire une ambition commune et suivre le respect et le déploiement des accords.
- **Conseil d'Administration et comités impliqués dans le dialogue social :**
  - le Comité Engagement du Conseil d'Administration, qui veille à la mise en œuvre des plans d'actions et des initiatives, est régulièrement informé des thématiques liées au dialogue social (voir paragraphe 5.1 *Une vision intégrée d'un modèle d'entreprise durable*) ;
  - le Comité Social et Économique de la Société et le Comité d'Information et de Consultation de l'Entreprise désignent deux Administrateurs représentant les salariés et siégeant au Conseil d'Administration. De plus, un membre du Comité Social et Économique de l'Entreprise assiste aux réunions du Conseil d'Administration avec une voix consultative (voir paragraphe 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 entités de Danone 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.

Politiques

Le dialogue social est un levier essentiel pour Danone, tant aux niveaux du management que des syndicats et des représentants du personnel. Il permet d'aligner les efforts collectifs afin d'améliorer la performance de l'Entreprise tout en assurant une progression continue des conditions de travail. Depuis 1989, dix accords ont été signés entre Danone et l'UITA et une vision commune a été mise en place.

Intégration, déploiement et communication des 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. Ces principes sont à la base des programmes d'approvisionnement responsable de Danone (voir paragraphe 5.5 *Promouvoir une croissance durable et inclusive avec les fournisseurs : approvisionnements responsables et droits humains*).
- Danone communique ses engagements à l'ensemble de ses salariés à travers son Code de Conduite des Affaires (voir paragraphe 5.1 *Loyauté des pratiques : éthique et intégrité*).

Le projet Local First et l'initiative FutureSkills

En 2020, Danone a annoncé un projet mondial de réorganisation baptisé Local First, visant à changer le modèle opérationnel pour se tourner vers une organisation ancrée au niveau local. En 2021, l'Entreprise a signé un accord de méthode avec l'UITA pour encadrer la démarche sociale de la transformation Local First.

En parallèle, Danone s'engage à soutenir les salariés ayant besoin d'acquérir de nouvelles compétences. L'Entreprise a collaboré avec l'UITA pour imaginer une approche innovante, FutureSkills (Compétences d'Avenir), qui vise à mieux préparer à des métiers d'avenir les salariés qui ont besoin de compétences nouvelles (consulter la déclaration commune disponible sur le site internet d'entreprise de Danone). En 2020, Danone et l'UITA ont signé une déclaration commune visant à donner aux salariés de Danone l'opportunité et le temps de développer de nouvelles compétences qui facilitent la réorientation au sein de Danone et qui peuvent également être utiles et pratiques sur le marché du travail.

Plans d'actions

Le projet Local First est en cours de déploiement dans le monde entier suivant trois phases :

- phase d'étude : gérée par des équipes d'étude dans chaque entité de Danone, elle comprend le partage d'informations récentes avec les syndicats ou les représentants du personnel ;
- consultations sociales locales et globales : un processus complet avec les syndicats ou les représentants du personnel, dans le cadre de l'accord mondial de l'UITA sur les changements affectant l'emploi (1997) ;
- phase de mise en œuvre : comités de suivi réguliers avec les syndicats ou les représentants du personnel, conformément à l'accord de méthode de l'UITA de janvier 2021.

L'approche FutureSkills a été déployée au niveau local selon les étapes suivantes : (i) définition de l'éligibilité des salariés, (ii) dialogue avec les syndicats locaux ou les représentants du personnel, (iii) identification des emplois d'avenir, et (iv) conception du parcours individuel de formation. Un guide des outils numérique a été conçu pour les équipes locales afin de les soutenir dans la mise en œuvre du projet. En France, dans le cadre de la construction d'un nouveau centre logistique à Viry-Châtillon (fusion de deux centres logistiques existants à Tremblay et Rungis), le programme FutureSkills a été déployé et se traduit actuellement par des formations professionnelles. Les salariés sont accompagnés en proximité dans leurs nouvelles perspectives professionnelles.

Danone étant devenue une Entreprise à Mission en 2020, le Comité de Mission a suivi de près en 2021 la thématique du dialogue social et en particulier le projet FutureSkills. Le déploiement du programme FutureSkills est l'un des indicateurs de performance identifiés pour évaluer les progrès de Danone dans la réalisation de sa Mission (voir paragraphe *Résultats* ci-dessous).

Par ailleurs, Danone et l'UITA continuent d'œuvrer pour réduire l'emploi précaire en appliquant des définitions, une méthodologie et des processus précis, tels que définis dans l'accord global sur l'emploi durable et l'accès aux droits signé en 2016.

Aux États-Unis, Danone a notamment mis en place depuis 2019 une réunion annuelle avec les partenaires sociaux et travaille à définir sa feuille de route locale en matière de dialogue social. En 2021, d'autres sites se sont organisés, permettant d'obtenir une reconnaissance syndicale et la négociation de conventions collectives à Bridgeton dans le New Jersey, et à Eugene dans l'Oregon.

Résultats

En 2021, 74 % de salariés sont couverts par des conventions collectives (78 % en 2020) (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 2021 62 visites de sites ont été organisées.

En 2021, 100 % ⦿ des entités de Danone ont échangé avec les syndicats ou les représentants du personnel et proposé aux salariés éligibles le programme FutureSkills lorsqu'un projet validé affectait les salariés ou leurs conditions de travail (voir périmètre Danone Way, Note méthodologique).

⦿ Indicateur de performance suivi dans le cadre du statut d'Entreprise à Mission de Danone.

Focus – Respect et promotion des droits humains dans les activités de Danone

L'approche de Danone en matière de droits humains se fonde sur les Principes de Développement Durable de l'Entreprise qui couvrent ses activités et sa chaîne d'approvisionnement (voir 5.5 *Promouvoir une croissance durable et inclusive avec les fournisseurs : approvisionnements responsables et droits humains*).

En novembre 2017, dans le cadre d'une initiative du Consumer Goods Forum (CGF) contre le travail forcé, Danone s'est engagée à adopter des politiques visant à intégrer les principes du CGF dans ses activités.

En 2018, l'Entreprise a publié une politique interne, Global Policy for External Workforce, visant particulièrement les travailleurs intérimaires et interdisant le paiement des frais de recrutement par les travailleurs. En 2020, dans le cadre de sa mise en œuvre, Danone a piloté au Mexique une méthodologie dédiée à l'audit social des agences de travail temporaire, codéveloppée et mise en œuvre par un cabinet spécialisé. Cette méthodologie comprend des enquêtes réalisées auprès des travailleurs intérimaires ainsi que de leurs collègues et encadrants de Danone afin de mieux évaluer la situation des intérimaires. L'Entreprise déploiera la méthodologie de manière progressive pour soutenir l'engagement de Danone.

Dans le cadre du lancement de la nouvelle coalition sur les droits humains du CGF (Human Rights Coalition – Working to end forced labour), Danone s'est engagée à mettre en place et à déployer des systèmes de diligence raisonnable en matière de droits humains (HRDD) axés sur le travail forcé dans ses propres opérations, avec un objectif de couverture à 100 % d'ici 2025, y compris pour les travailleurs externes engagés par des agences de travail temporaire ou par ses sous-traitants et chargés de l'exécution de travaux réguliers et continus dans ses entités. En 2021, Danone a pris part à l'effort collectif de la coalition pour développer les outils et les processus nécessaires au lancement des premières évaluations en 2022.

Parallèlement, Danone a déployé sa formation e-learning sur les droits humains et la lutte contre le travail forcé auprès des équipes Achats, Ressources Humaines et Secrétariat Général afin de sensibiliser les équipes locales sur le sujet. Plus de 6 949 salariés de Danone ont suivi cette formation à fin 2021.

Enfin, l'Entreprise continue de suivre la performance de ses filiales en matière de droits humains à travers son programme Danone Way, notamment par le biais des pratiques dédiées aux intérimaires.

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. Face aux risques inhérents à la crise sanitaire du Covid-19, la priorité de l'Entreprise est de garantir la sécurité de l'ensemble de ses salariés, au niveau de ses sites de production et dans les sièges tertiaires.

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 s'assurent de 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, membre du Comité Exécutif. Il rassemble les Directeurs Opérations des Pôles et le Directeur Santé, Sécurité, Conditions de travail.

Politiques

Programme de Sécurité et Santé au travail WISE²

Objectifs à 2021	En 2020, Danone a atteint son objectif sur cinq ans visant à réduire de moitié le nombre d'accidents avec arrêt de travail entre 2015 et 2020. L'objectif zéro décès reste primordial pour l'Entreprise[a]. En 2021, dans le contexte de la pandémie de Covid-19, Danone a mis en place des améliorations progressives de la sécurité. Son objectif est de réduire de 2 % son FR1+2, qui comprend les accidents avec arrêt de travail et les accidents sans arrêt de travail (voir paragraphe *Résultats*).
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 : • promouvoir la culture de la sécurité et de la santé au travail sur l'ensemble des sites de l'Entreprise ; • assurer la conformité avec des standards concernant les situations à risques les plus critiques. Pour faire face à ces situations à risque, l'Entreprise définit et met à jour régulièrement de nouveaux standards, notamment ceux qui concernent les 12 fondamentaux WISE dans les usines depuis 2015 (travail en hauteur, produits chimiques, espaces confinés, environnements explosifs, gaz dangereux, incendie et évacuation, sécurité des équipements, chariots élévateurs, racks et palettes, chargement/déchargement des camions, flotte de camions, permis de travail et énergies dangereuses). Les risques spécifiques aux activités des ventes et des sièges sociaux sont traités par le biais des 12 fondamentaux WISE en lien avec ces fonctions (piétons, ergonomie, terrain/commercialisation, travail à domicile, déplacements et hôtels, sécurité personnelle, événements (développement de l'esprit d'équipe et conférences), analyse des risques, gestion des bureaux et des installations, sous-traitants et planification d'urgence). Enfin, depuis 2019, Danone a déployé les 12 fondamentaux WISE dans les systèmes de distribution de proximité (conduite pour conducteur, conduite pour véhicule, entretien des véhicules, piétons, chargement et déchargement (levage), entrepôt/racks et palettes, chariots élévateurs, produits chimiques, travail en hauteur, installations générales, sous-traitants et incendie et évacuation).

(a) À la suite d'un accident de la route mortel en 2021, Danone a renforcé les mesures préventives intégrées dans ses standards afin d'atténuer les risques routiers et de conduite défensive.

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). En 2021, suite à l'amélioration de la situation sanitaire, Danone a pu reprendre progressivement les audits WISE² sur site, réalisant ainsi 26 % du plan d'audit annuel au niveau de ses opérations, soit environ 15 % au niveau global.

Des audits WISE² sont également réalisés pour certains sièges administratifs.

Par ailleurs, les plans d'actions WISE² intègrent l'encadrement des conditions de travail, notamment avec des initiatives pour évaluer les risques ergonomiques, former aux gestes et postures et aménager les postes de travail. Danone met également 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

	2020			2021		
(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	–	127	1,3	1	102	1,1
Eaux	2	70	0,8	–	87	1,1
Nutrition Spécialisée	–	35	0,7	–	24	0,5
Fonctions centrales	–	20	1,3	–	32	2,1
Total	**2**	**252**	**1,0**	**1**	**245**	**1,0**

(a) Périmètre Sécurité, voir Note méthodologique.

Exercice clos le 31 décembre

	2020	2021
Taux de fréquence 2 (FR2) [a]	0,95	0,79
Taux de gravité [a]	0,07	0,07

(a) Périmètre Sécurité, voir Note méthodologique.

En 2021, Danone a réduit de 8 % son taux FR1+2, représentant les accidents avec arrêt de travail et les accidents sans arrêt de travail, dépassant ainsi son objectif de 2 %.

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 : (i) assurer un bon rythme de travail, (ii) valoriser le travail quotidien, (iii) promouvoir des façons saines de travailler, (iv) encadrer les équipes avec bienveillance et authenticité et (v) 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'assistants de service social 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 2021, Danone a poursuivi les mesures mises en œuvre en 2020 et a intensifié ses efforts dans le contexte du plan de réorganisation Local First. L'Entreprise a poursuivi la prévention des risques psychosociaux et a notamment mis l'accent sur :

- l'information et la formation régulières des équipes des Ressources Humaines et de gestion du changement sur les pratiques et les activités à mettre en œuvre pour protéger la santé et le bien-être des salariés dans un contexte en évolution ;
- la mise en place d'un programme d'assistance aux salariés sur tous les sites ;
- la réalisation d'études de faisabilité humaine afin de limiter l'impact des changements apportés par le plan Local First sur le bien-être et la santé mentale des salariés dans tous les pays ;
- une enquête globale bimensuelle "Pulse" pour évaluer régulièrement le bien-être des salariés de Danone.

Santé au travail

Définition

L'accès à la couverture santé et l'éducation aux enjeux de santé pour tous les salariés est une priorité pour Danone. L'Entreprise continue de soutenir ses salariés avec le programme Dan'Cares dans les pays où elle exerce ses activités. Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, cette priorité a été renforcée pour tous les salariés du monde entier.

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 risques principaux 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.

Danone réalise régulièrement des études de marché afin d'évaluer son positionnement par rapport au marché en matière de couverture santé pour les salariés. Depuis 2020, Danone a étendu la couverture santé de ses programmes locaux (couverture santé familiale, programme d'assistance aux salariés) dans le contexte de la crise sanitaire du Covid-19. Danone revoit actuellement sa stratégie en matière d'avantages sociaux en faisant de la couverture santé un avantage social distinctif pour tous les salariés.

Plans d'actions

Danone a introduit le programme d'assistance aux salariés (Employees Assistance Program – EAP) qui constitue l'un des principaux piliers du programme étendu Dan'Cares. L'EAP est un service professionnel géré par une société externe qui aide les salariés de Danone à

résoudre leurs problèmes d'ordre émotionnel, pratique ou physique. L'accès à l'EAP est également étendu aux membres de la famille directe des salariés. En 2021, 28 pays (stable par rapport à 2020) ont déjà déployé cette initiative.

Par ailleurs, en 2020, l'ensemble des entités de Danone ont intégré la santé des salariés comme condition de la continuité des activités. Ainsi, les entités ont mis en place des mesures de prévention sanitaire telles que les contrôles de la fièvre, l'accès aux équipements de protection et/ou les tests Covid-19 (Périmètre Danone Way, voir Note méthodologique).

Résultats

Au 31 décembre 2021, 91 672 salariés (100 109 en 2020) répartis dans 55 pays (53 en 2020) bénéficient d'une couverture santé totalement ou partiellement conforme aux critères définis par Dan'Cares.

Parmi les bénéficiaires de Dan'Cares la plupart ont pu inclure des membres de leur famille.

SÛRETÉ DES SALARIÉS

Définition

Présente 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 en matière de sécurité par pays et élabore des mesures préventives adaptées à chaque situation en vue de sécuriser l'environnement de travail des collaborateurs et pour réagir efficacement le cas échéant.

Politiques

Danone a élaboré une Politique Sûreté qui définit la vision, la mission et les objectifs de Danone dans ce domaine. Les directives globales de gestion de la sûreté en énoncent les principes, en particulier par rapport à la protection des salariés. La Politique Sûreté et Santé en voyage vient compléter les règles liées aux déplacements professionnels grâce à un ensemble de directives en matière de sûreté.

Le département sûreté a également publié des directives spécifiques encadrant les déplacements professionnels à l'international dans le contexte de la crise sanitaire du Covid-19. La dernière version de cette directive est accessible à l'ensemble des salariés depuis le réseau social interne de l'Entreprise.

Gouvernance

En 2021, 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.

Le département sûreté comprend quatre pôles d'expertise :

- sûreté internationale, chargé (i) du déploiement des directives au niveau régional et local, (ii) des risques liés aux déplacements professionnels et aux communications associées ainsi que (iii) de la protection du capital matériel et immatériel de l'Entreprise ;
- sûreté des opérations, chargé de la protection des chaînes d'approvisionnement et des enquêtes en cas de suspicion de fraude alimentaire ;
- analyse des risques, chargé de la rédaction des directives et rapports prospectifs, de l'analyse des risques pays et de la veille sécuritaire ;
- cybersécurité, chargé de centraliser la politique de Danone en la matière et dont le rôle a été renforcé par la création d'un Cyber-Board et par le rattachement fonctionnel de ce pôle au Directeur Général de la Sûreté et de l'Intelligence Économique.

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 de leurs Comités de Direction.

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. À cette fin, l'équipe Sûreté a développé un module de formation en ligne disponible sur la plateforme d'apprentissage numérique de Danone, Campus X. L'équipe Sûreté publie fréquemment des informations relatives à la sûreté lors des voyages sur le réseau social interne de l'Entreprise. Ces informations présentent notamment sur une base hebdomadaire les risques de sûreté potentiels, les rappels de politiques et procédures en matière de voyage ainsi que des conseils pour atténuer les risques lors des déplacements internationaux.
- **prévention et protection :** mise en œuvre de moyens de prévention pour réduire la probabilité d'occurrence d'incidents. 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. Depuis 2017, 95 % des sites de production ont réalisé l'auto-évaluation sûreté. En 2021, dans le contexte de la pandémie, en raison du manque de ressources et de l'émergence d'autres priorités locales, l'auto-évaluation sûreté s'est concentrée sur les sites les plus vulnérables. Par conséquent, 65 % des sites ont réalisé leur auto-évaluation (périmètre : 176 sites de production). En outre, une nouvelle formation en ligne sur la sensibilisation à la sûreté a été mise en place et publiée sur Campus X en 2021.
- **réponse et gestion d'incidents :** 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 de 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. En 2021, la Direction de la Sûreté a élaboré des tableaux de bord numériques couvrant tous les piliers de sûreté à travers sept indicateurs.

En 2021, le Security Operational Center (SOC) de Danone a qualifié 52 événements d'importants ou d'urgents, et ceux-ci ont tous fait l'objet d'une remontée à l'équipe Sûreté. Dans le cadre de ces événements, le SOC a contacté l'équipe Sûreté 4 fois (contre 11 en 2020) car des salariés Danone se trouvaient à proximité de la zone concernée. L'équipe Sûreté a pris la décision de contacter l'ensemble des salariés potentiellement affectés par l'évènement à une reprise. La baisse du déclenchement du SOC est liée à la limitation des déplacements en 2021 du fait de la crise sanitaire du Covid-19.

5.5 PROMOUVOIR UNE CROISSANCE DURABLE ET INCLUSIVE AVEC LES FOURNISSEURS : APPROVISIONNEMENTS RESPONSABLES ET DROITS HUMAINS

Danone a identifié trois risques relatifs à l'approvisionnement : (i) les pratiques commerciales et la fixation des prix, (ii) l'approvisionnement responsable et (iii) les droits humains. Ces risques sont décrits ci-dessous, dans une section générale couvrant l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, et au travers de programmes de diligence raisonnable dédiés et adaptés aux types de fournisseurs.

Indépendamment des spécificités de la chaîne d'approvisionnement, l'approvisionnement responsable de Danone et la diligence raisonnable en matière de droits humains se fondent sur les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (UNGP), qui étayent le droit français sur le Devoir de vigilance. En conséquence, 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 régulière 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 et d'évaluation de leur efficacité (voir paragraphe 5.1 *Une vision intégrée d'un modèle d'entreprise durable*).

APPROVISIONNEMENTS RESPONSABLES ET DROITS HUMAINS DANS LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Définition

Les chaînes d'approvisionnement globales du secteur agroalimentaire comportent des risques d'atteinte aux droits humains et à l'environnement, notamment en amont au niveau des exploitations agricoles, mais également auprès des fournisseurs de rang 1 de l'Entreprise (Tier 1). En outre, une conduite commerciale responsable tout au long des chaînes d'approvisionnement agricoles est essentielle pour garantir la répartition des bénéfices et pour que l'agriculture continue à assurer ses multiples fonctions, telles que la sécurité alimentaire, la réduction de la pauvreté et la croissance économique dans les pays d'origine des ingrédients. 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, qui constitue la principale matière première achetée par Danone.

Pour faire face à ces risques, Danone a défini un ensemble de principes sociaux et environnementaux fondamentaux et a pris des engagements publics spécifiques. Danone remplit ses engagements en accompagnant ses fournisseurs vers des pratiques commerciales plus responsables.

Gouvernance

En 2021, la démarche d'approvisionnement responsable de Danone est sous la responsabilité du Directeur Général des Cycles et Achats, avec des équipes spécifiques chargées du suivi de l'agenda de l'Entreprise :

- Agriculture Cycle, qui supervise les relations avec les fournisseurs de lait aux niveaux mondial et local, et le déploiement de la feuille de route de l'Entreprise en matière d'approvisionnement en lait. Elle travaille en étroite collaboration avec Nature & Water Cycle sur la thématique de l'agriculture régénératrice (voir paragraphe 5.3 *Préserver la planète et renouveler ses ressources*). En outre, des ressources dédiées assurent la mise en œuvre des thématiques liées à l'approvisionnement en produits hors lait et à l'élimination de la déforestation.
- Nature & Water Cycle, qui assure la conformité avec les programmes d'approvisionnement responsable et de droits humains, en collaboration avec les équipes d'approvisionnement chargées de la mise en œuvre.

La revue d'avancement du pilier "droits humains" du plan de vigilance a été présentée au Comité Engagement du Conseil d'Administration en décembre 2021. La gouvernance du pilier environnemental est décrite au paragraphe 5.3 *Préserver la planète et renouveler ses ressources*.

Politiques

Principes de Développement Durable

La démarche d'approvisionnement responsable de Danone est basée sur les Principes de Développement Durable de l'Entreprise. Ceux-ci couvrent ses opérations et sa chaîne d'approvisionnement, abordent des thématiques liées aux droits sociaux, à la protection de l'environnement et à l'éthique des affaires et intègrent :

- 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 et rémunération ;
- cinq principes environnementaux : préservation des ressources, réduction de l'utilisation des produits chimiques, lutte contre le changement climatique et réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES), gestion de l'environnement et bien-être animal ;
- des principes d'éthique des affaires relatifs à l'équité et à la légalité des transactions, reflétant les dispositions du Code de conduite des partenaires commerciaux.

Ces principes sont repris dans une clause des contrats que Danone conclut avec les fournisseurs de rang 1 (Tier 1). Selon les termes de cette clause, le fournisseur s'engage à ce que les principes sociaux et éthiques soient déjà en place dans sa propre organisation et à ce que ses salariés, mandataires, fournisseurs et sous-traitants s'y conforment. 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 ses fournisseurs, en particulier au titre de ses engagements liés à l'élimination de la déforestation, à l'agriculture régénératrice, à la préservation de la ressource en eau, à l'économie circulaire et à la réduction des émissions de gaz à effet de serre (voir paragraphe 5.3 *Préserver la planète et renouveler ses ressources*).

L'Entreprise s'est notamment engagée :

- depuis la publication de sa Politique Empreinte Forêts à éliminer la déforestation de ses chaînes d'approvisionnement et à mettre en œuvre le principe de non-déforestation, non-développement sur tourbe, et non-exploitation des droits des travailleurs, des populations indigènes et des communautés locales (NDPE). Fin 2021, Danone a poursuivi sa progression vers son objectif visant à éliminer la déforestation dans sa chaîne d'approvisionnement, notamment avec la création de la première chaîne d'approvisionnement ségréguée en huile de palme aux États-Unis,

conformément à la certification RSPO. Les efforts de l'Entreprise ont été reconnus par le CDP qui a attribué à Danone le score le plus élevé possible (A) pour le questionnaire CDP Forests ;

- à mettre en œuvre des pratiques durables avec ses agriculteurs dans les chaînes d'approvisionnement prioritaires, dans le cadre de sa stratégie d'agriculture régénératrice ;
- à travailler en collaboration avec ses fournisseurs pour (i) activer son engagement d'économie circulaire pour ses emballages plastiques et (ii) respecter son engagement de réduire de 50 % l'intensité de ses émissions de GES sur son périmètre élargi d'ici à 2030, par rapport à 2015.

Droits humains

En 2021, Danone a renforcé son évaluation des risques d'atteinte aux droits humains dans sa chaîne de valeur en réalisant une analyse de ses sujets saillants relatifs aux droits humains avec le soutien de Shift, le principal centre d'expertise sur les Principes Directeurs des Nations Unies relatif aux entreprises et droits humains (voir ci-après). La validation de ces sujets prioritaires orientera les futurs engagements de Danone en matière de droits humains.

Danone s'est engagée en 2016 dans l'initiative collective du Consumer Goods Forum (CGF) visant à éradiquer le travail forcé de sa chaîne d'approvisionnement mondiale. À cette fin, en 2017, Danone a intégré à ses Principes sociaux fondamentaux les trois enjeux prioritaires définis par le CGF : (i) tout travailleur doit bénéficier d'une liberté de mouvement, (ii) aucun travailleur ne doit payer pour son emploi, et (iii) aucun travailleur ne doit être contraint ou forcé à travailler. Danone a formalisé cet engagement en 2018 dans le *Danone statement on forced labor* (voir le site internet de Danone). En tant que membre du CGF – *Human Rights Coalition – Working to end forced labour* (travailler pour mettre fin au travail forcé), Danone s'est engagée à établir et à déployer des systèmes de diligence raisonnable en matière de droits humains (HRDD) axés sur le travail forcé dans ses opérations, avec pour objectif d'atteindre une couverture de 100 % d'ici 2025, en incluant également les travailleurs externes engagés par des agences de travail temporaire ou par ses sous-traitants pour l'exécution de travaux réguliers et continus dans ses entités. En 2021, Danone a contribué aux efforts collectifs de la coalition pour mettre en place les outils et les processus nécessaires au lancement des premières évaluations en 2022 (voir paragraphe 5.4 *Focus – Respect et promotion des droits humains dans les activités de Danone*).

En 2021, Danone a poursuivi sa contribution à la coalition Business for Inclusive Growth qui vise à intensifier les actions en matière d'économie inclusive, notamment en ce qui concerne les droits humains dans les chaînes de valeur.

Évaluation des risques

Cartographie des risques sociaux et environnementaux

En 2021, l'Entreprise a mis à jour son analyse globale de matérialité : celle-ci met, entre autres, en exergue l'importance des questions relatives aux achats responsables et aux droits humains (voir le site internet de Danone pour de plus amples informations).

Parallèlement, avec le soutien de Shift, Danone a entrepris un processus d'identification et de priorisation des sujets saillants de l'Entreprise en matière de droits humains, résultant de ses activités et de sa chaîne de valeur.

Le processus s'est fondé sur des recherches documentaires ainsi que la contribution de parties prenantes externes et internes. L'Entreprise a saisi cette opportunité pour sensibiliser et renforcer ses compétences en matière de droits humains en interne, en mobilisant plus de 110 salariés dans le cadre d'entretiens ou d'ateliers. Les sujets saillants qui en résultent et la formalisation du plan d'actions correspondant détermineront les actions et les priorités de Danone dans les années à venir.

Danone a réalisé en 2017 une évaluation globale de l'impact social et environnemental pour 20 catégories d'achats principales. 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 de leurs effets sur les communautés locales et les consommateurs ainsi qu'en matière de loyauté des pratiques et d'environnement.

Confirmées par l'évaluation des sujets saillants de 2021, les catégories prioritaires de 2017 restent valables sur le plan des droits humains et concernent (i) les travailleurs employés *via* des agences prestataires de main d'œuvre ainsi que (ii) quatre matières premières agricoles (huile de palme, cacao, sucre de canne et fruits), dont les risques potentiels se trouvent majoritairement au niveau des exploitations agricoles et des plantations se situant dans la partie amont de la chaîne d'approvisionnement de Danone. Elles comprennent en particulier les risques potentiels caractéristiques des chaînes agricoles comme 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, papier et emballages papier et carton).

Au terme des évaluations des risques, Danone adapte son approvisionnement responsable et sa diligence raisonnable en matière de droits humains à ses différentes chaînes d'approvisionnement spécifiques.

FOCUS SUR LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT AGRICOLE

Les chaînes d'approvisionnement de matières premières peuvent revêtir différentes structures, des plus simples avec un seul intermédiaire (comme dans le cas de l'approvisionnement en lait), aux plus complexes qui impliquent plusieurs intermédiaires, notamment des courtiers. Danone a entrepris de déployer le pilier social de son Référentiel pour l'agriculture régénératrice en l'appliquant progressivement au lait cru et à d'autres catégories pour lesquelles la transparence est établie.

Soutenir la prochaine génération d'agriculteurs et de travailleurs agricoles

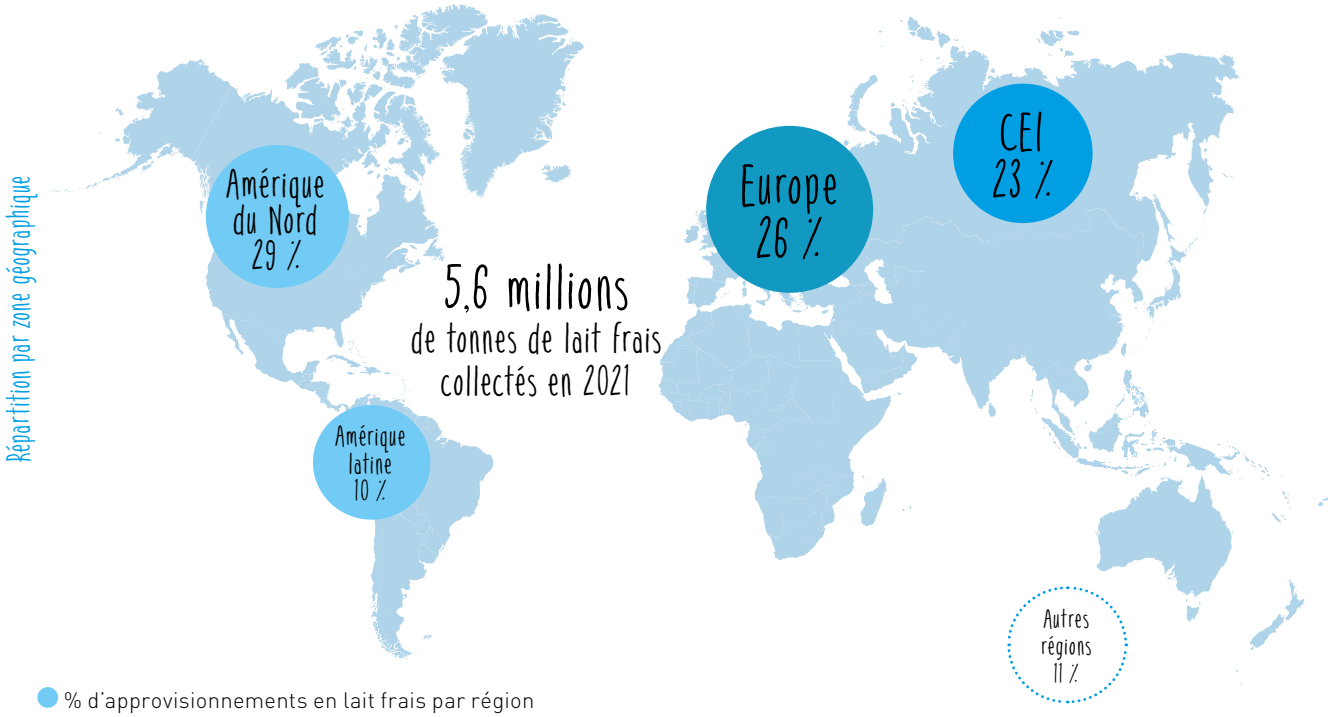
Danone a mis en place au fil des années un Référentiel pour l'agriculture régénératrice (pour en savoir plus, consulter le site Internet de Danone) fondé sur trois piliers permettant une approche intégrée des questions sociales et environnementales. Le pilier social qui consiste à soutenir les exploitants et travailleurs agricoles et les accompagner dans le cadre de la transition vers des pratiques d'agriculture régénératrice, est décrit au paragraphe 5.3 *Transition vers l'agriculture régénératrice*. En 2021, l'Entreprise a construit son questionnaire d'évaluation des pratiques sociales agricoles pour les agriculteurs et travailleurs agricoles couverts par le pilier social du Référentiel pour l'agriculture régénératrice.

L'évaluation du pilier social vise à recueillir des informations sur la résilience économique des agriculteurs, leurs moyens de subsistance et leur capacité à adopter des pratiques d'agriculture régénératrice. Elle porte également sur les droits sociaux prioritaires des travailleurs agricoles. L'évaluation s'articule autour de trois thèmes : moyens de subsistance et autonomie des agriculteurs, santé et sécurité, et conditions de travail des travailleurs agricoles.

Elle est déployée *via* un outil numérique spécifique élaboré pour permettre une approche holistique. Le déploiement débutera en 2022 dans les pays prioritaires identifiés sur les catégories lait, fruits et produits d'origine végétale.

Cette évaluation des pratiques sociales a fait l'objet d'une analyse comparative approfondie par rapport aux meilleures normes agricoles et a été développée en consultation avec des parties prenantes internes et externes dont WWF, la Fair Labor Association et la plateforme SAI. Les questions de cette consultation reprennent les points du Farm Sustainability Assessment (norme de la plateforme SAI) dans un souci de cohérence avec la certification et les bonnes pratiques du secteur.

Approvisionnement direct de Danone en lait frais



Stratégie d'approvisionnement

Danone privilégie l'approvisionnement local en lait cru, directement et indirectement, auprès de plus de 59 000 exploitations agricoles dans une vingtaine de pays. La grande majorité du lait collecté par l'Entreprise provient d'exploitations familiales.

Environ 94 % des producteurs partenaires possèdent de petites exploitations familiales de moins de 25 vaches et sont principalement situés dans les pays émergents d'Afrique et d'Amérique Latine. Ces petites exploitations fournissent environ 12 % du volume total de lait de Danone.

Par ailleurs, Danone travaille avec des exploitations de type familial (de quelques dizaines à plusieurs milliers de vaches), représentant environ 6 % des fournisseurs de l'Entreprise et près de 88 % des volumes de lait, ce dernier étant généralement collecté directement par l'Entreprise.

En Amérique du Nord et dans certains pays du Moyen-Orient, Danone travaille occasionnellement avec des exploitations de taille plus importante pour sécuriser l'approvisionnement en quantité et en qualité.

Plans d'actions et résultats

Danone soutient les producteurs laitiers, en leur fournissant notamment formation et accompagnement technique à la transformation de leurs pratiques en assurant la viabilité de leurs modèles économiques. Créée en 2019, l'alliance Farming for Generations, à laquelle Danone participe, a par exemple permis d'identifier 75 bonnes pratiques et innovations dans différents modèles d'agriculture, tailles d'exploitations et zones géographiques. À travers le Sustainable Dairy Partnership, l'Entreprise a continué d'œuvrer pour une industrie laitière plus durable, en soutenant la prévention de la déforestation, la protection des droits humains et du bien-être animal, ainsi que le respect de la législation locale. Au-delà de ces actions collaboratives, des outils et méthodologies spécifiques sont déployés et suivis par l'Agriculture Cycle de Danone :

- **MilQSat :** démarche codéveloppée par le Pôle EDP et ses agriculteurs partenaires afin d'évaluer la performance des exploitants agricoles auprès desquels Danone achète directement son lait en matière de qualité, de sécurité des aliments et de traçabilité ;
- **Cool Farm Tool et Cap2Er :** outils spécifiques dédiés aux calculs des émissions de gaz à effet de serre du bétail. Déployé dans 15 entités en 2021, Cool Farm Tool couvre la majorité des approvisionnements de Danone. Cap2Er, développé par l'Institut Français de l'Élevage (Idele), sert de référence pour l'ensemble de ses entités en France ;

- **outil dédié au bien-être animal :** lancé en 2016, il est désormais effectif dans 15 pays (voir paragraphe 5.3 *Transition vers l'agriculture régénératrice*) ;
- **évaluation des risques liés à l'eau en lien avec l'approvisionnement en lait :** mise à jour en 2020, méthodologie permettant d'identifier les exploitations agricoles ou centres de collecte se trouvant dans des zones à fort risque hydrique et de définir une approche en conséquence (atténuation, adaptation ou déplacement de la source d'approvisionnement).

Danone soutient également la prochaine génération d'agriculteurs, qui, au-delà d'être un acteur de premier plan dans la production alimentaire, est aussi clé dans la mise en place de pratiques responsables telles que la séquestration du carbone dans le sol, la protection de la ressource en eau et la préservation de la biodiversité (voir paragraphe 5.3 *Transition vers l'agriculture régénératrice*).

Ingrédients hors lait : chaîne d'approvisionnement amont

Transparence de la chaîne d'approvisionnement amont

Avec le concours d'experts externes, Danone travaille sur la transparence pour les cinq catégories prioritaires suivantes :

- **huile de palme :** Danone travaille avec Earthworm Foundation pour assurer sa traçabilité. En 2021, 93 % de l'huile de palme achetée par Danone sont certifiés RSPO segregated, 5 % sont certifiés RSPO Mass Balance et les 2 % restants représentent l'huile de palme "conventional" achetée en Afrique. Au premier semestre 2021, selon la cartographie de ses moulins la plus récente, Danone a atteint un niveau de traçabilité de 99,8 % jusqu'à la plantation, contre 84,7 % au second semestre 2020 (voir paragraphe 5.3 *Préserver la planète et renouveler ses ressources*) ;
- **fruits :** en 2021, 100 % des approvisionnements en fruits de Danone sont traçables jusqu'aux fournisseurs de rang 2 (Tier 2) de l'Entreprise ;
- **cacao :** en 2021, Danone a atteint 82 % de traçabilité jusqu'au pays d'origine des produits à base de cacao en collaboration avec ses trois plus grands fournisseurs de cacao. Sur la base des volumes achetés, 86 % sont certifiés par un ou plusieurs programmes (Rainforest Alliance, Organic, Fair Trade, ou Fair For Life) ;
- **canne à sucre :** en 2021, Danone a maintenu 88 % de traçabilité jusqu'au moulin. Grâce à l'achat de canne à sucre certifiée Bonsucro aux États-Unis et en Argentine, Danone a augmenté ses volumes certifiés jusqu'à 33 % en 2021 ;
- **soja :**
  - soja utilisé dans les produits d'origine végétale : en Europe (Alpro) et en Amérique du Nord, il provient de régions à très faible risque de déforestation. En outre, le soja utilisé pour la marque Alpro est 100 % certifié ProTerra ;
  - le soja pour alimentation animale : Danone estime à moins de 5 % la part de soja qui entre dans l'alimentation des vaches laitières de sa chaîne d'approvisionnement. Afin de mieux cibler les risques de déforestation, Danone a conduit une évaluation pays par pays du volume et de l'origine du soja pour l'alimentation animale grâce à son outil Cool Farm Tool. En 2021, Danone a analysé l'approvisionnement en soja pour 86 % de son volume de lait, dont 36 % provient de régions à faible risque, 9 % est certifié et les 55 % de volume restants, considérés comme potentiellement à risque, sont compensés à travers des crédits RTRS (voir paragraphe 5.3 *Politique Soja*) Danone travaille à analyser les 14 % de volume de lait restants. Les principaux axes stratégiques de l'Entreprise pour lutter contre les risques de déforestation liés au soja pour l'alimentation animale sont :

    (i) d'augmenter systématiquement la traçabilité ;

    (ii) de promouvoir l'utilisation de soja durable en s'engageant avec les exploitants agricoles et producteurs laitiers ;

    (iii) d'encourager l'autonomie alimentaire par le biais de protéines locales et/ou alternatives.

Cost Performance Model (CPM)

Danone travaille avec des producteurs aux États-Unis, en Europe et en Russie pour développer des contrats innovants, d'une durée moyenne de trois à cinq ans, afin de réduire la volatilité du prix du lait et de leur offrir ainsi une meilleure visibilité et stabilité financière.

Ces 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 2021, 36 % du lait collecté en Europe (43 % en 2020) et 54 % du lait collecté aux États-Unis (55 % en 2020) proviennent de producteurs sous contrats CPM. Au total, 26 % du lait collecté par Danone est couvert par des contrats CPM (29 % en 2020).

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

Certification

L'Entreprise a recours à de multiples certifications telles que : RSPO pour l'huile de palme, Rainforest Alliance (récemment associée à UTZ), Organic, Fair Trade, ou Fair For Life pour le cacao et pour le café de Danone North America, FSC, PEFC et SFI pour le papier, Bonsucro et Organic pour le sucre de canne, RTRS ou Proterra pour le soja.

Projets à impact

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, tels que par exemple :

- un projet de plantation de vanille à Madagascar soutenu par le Fonds Livelihoods pour l'Agriculture Familiale (L3F). Mené avec 3 000 exploitations agricoles familiales, il 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 ;
- en collaboration avec le Fonds Livelihoods pour l'Agriculture Familiale (L3F), Danone a lancé un projet sur 10 ans pour aider 2 500 petits exploitants d'huile de palme à opérer une transition durable sur l'île de Sumatra, en Indonésie. Le projet permettra de construire une chaîne d'approvisionnement transparente et exempte de déforestation grâce à des modèles d'agroforesterie, d'agriculture régénératrice et à l'amélioration de la biodiversité. Le projet est mené en collaboration avec Mars Incorporated, L'Oréal, et mis en œuvre localement par Musim Mas et SNV. Il permettra de régénérer 8 000 hectares d'exploitations d'huile de palme dans des zones de terres dégradées, tout en restaurant 3 500 hectares supplémentaires de biodiversité locale sur 10 ans.

En outre, Danone travaille également avec des producteurs sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Par exemple, le Fonds Danone pour l'Écosystème participe également à des projets collaboratifs tels que le projet Cartoneros en Argentine (pour plus d'informations, consulter le site Internet du Fonds Danone pour l'Écosystème).

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 également à des initiatives collaboratives du secteur de l'agroalimentaire telles que AIM Progress et le Consumer Goods Forum.

Mécanismes d'alerte relatifs aux matières premières

Depuis 2019, Danone a mis en place un mécanisme d'alerte pour l'huile de palme, avec le soutien d'Earthworm Foundation. Ce mécanisme est également utilisé pour d'autres matières premières. Danone œuvre pour adapter le processus afin de suivre et de gérer plus efficacement toutes les alertes relatives aux matières premières.

Une équipe dédiée se réunit régulièrement pour traiter toutes les alertes des ONG et des médias. En cas de suspicion de non-conformité à l'encontre de producteurs, l'Entreprise mène une enquête avec le soutien d'experts internes et externes, et en particulier avec ses fournisseurs de rang 1 (Tier 1). Si une non-conformité à faible risque est confirmée, Danone demande aux producteurs d'établir un plan d'actions pour y remédier. Dans le cas d'une non-conformité à haut risque, ce qui s'est produit essentiellement pour l'huile de palme, l'Entreprise collabore avec ses fournisseurs de rang 1 (Tier 1) et peut décider de suspendre ses relations avec les producteurs en infraction jusqu'à ce qu'ils justifient de progrès concrets en accord avec ses engagements. Danone informe tous ses fournisseurs actifs des décisions de suspension et le producteur suspendu n'est autorisé à réintégrer la chaîne d'approvisionnement de l'Entreprise qu'après avoir démontré les progrès accomplis et obtenu l'autorisation de Danone.

En 2021, Danone a enregistré 28 nouvelles alertes liées à la déforestation et aux violations des droits humains, dont 25 concernent l'huile de palme et 3 d'autres matières premières. Au total, l'Entreprise suit 31 alertes portées à son attention par des organisations telles que Center for Reproductive Rights, GlobalWitness, LibertyShared et MightyEarth. Toutes ces alertes font l'objet d'une investigation telle que décrite ci-dessus et sont suivies en dialogue avec les parties impliquées, y compris les ONG et les experts. Ainsi, 12 producteurs font actuellement l'objet d'une suspension, dont une prononcée en 2021.

FOCUS SUR LES FOURNISSEURS DE RANG 1 HORS FOURNISSEURS DE LAIT : PROGRAMME RESPECT

Danone met en œuvre des diligences d'achats responsables à l'égard de ses fournisseurs de rang 1 (Tier 1) hors lait cru (à savoir les matières premières transformées telles que les préparations à base de fruits et le lait en poudre, les emballages, les équipements de production et le transport et autres services) par le biais de son programme RESPECT. Depuis 2017, Danone fait évoluer ce programme vers une démarche 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).

Procédures d'évaluation régulière pour les fournisseurs de rang 1 (Tier 1) du périmètre

En 2021, Danone a simplifié les procédures d'évaluation des fournisseurs de rang 1 (Tier 1). Le programme RESPECT de l'Entreprise intègre ces procédures d'évaluation et repose sur trois piliers principaux :

- Danone impose aux fournisseurs de rang 1 (Tier 1) du périmètre de s'inscrire sur la plateforme Sedex (Supplier Ethical Data Exchange) (catégories d'approvisionnement direct, fabricants tiers et producteurs d'articles promotionnels) ou Ecovadis (catégories d'approvisionnement indirect), et de remplir le questionnaire d'auto-évaluation de leur performance en matière de développement durable. Fin 2021, 3 489 sites fournisseurs étaient enregistrés sur la plateforme Sedex ou Ecovadis contre 3 891 en 2020 (cette baisse est principalement due au changement d'approche du programme et au lancement de l'exigence Ecovadis), et 92 % avaient achevé l'enregistrement et l'auto-évaluation Sedex ou obtenu une scorecard Ecovadis. Ces 3 489 sites représentent 2 540 fournisseurs correspondant à approximativement 59 % du montant des achats (hors lait cru).
- Danone identifie les fournisseurs à haut risque ou à haute priorité devant faire l'objet d'une évaluation sur site (audit). Depuis 2020, Danone a recours à une nouvelle approche d'analyse des risques qui combine les risques et le niveau de dépenses pour les fournisseurs de ses unités opérationnelles et de ses catégories globales. L'Entreprise a développé une évaluation d'impact interne sur les droits humains pour les fournisseurs, basée sur (i) l'indice de risque social intrinsèque du pays tel qu'identifié par le nouvel outil de risque de Sedex, (ii) le niveau de dépenses et (iii) le risque lié à la catégorie d'achat. À partir de son analyse, l'équipe chargée du programme RESPECT a collaboré avec les services achats à travers le monde pour établir le plan d'audit 2021, et 129 sites à haut risque ou hautement prioritaires ont été sélectionnés. Parmi eux, 117 sites ont fait l'objet d'une évaluation sur site ou virtuelle, conformément au protocole SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit) ou au protocole Sedex Virtual Audit (SVA). Danone accède également *via* Sedex à des audits commandités par ses pairs sur leurs fournisseurs communs et participe à la reconnaissance mutuelle des audits de l'initiative AIM Progress. Ainsi, en 2021, Danone a eu accès à 556 audits SMETA réalisés sur ses fournisseurs, à son initiative ou à celle de ses pairs.
- Une fois l'audit réalisé, Danone a pour objectif d'établir un dialogue régulier avec ses fournisseurs de rang 1 (Tier 1) sur leurs pratiques commerciales responsables et de contrôler les mesures correctives des audits, y compris lorsqu'il s'agit d'audits commandités par des pairs sur des fournisseurs partagés. En 2021, l'équipe RESPECT a mis en place de nouveaux processus pour accroître la solidité et la durabilité des plans de remédiation de ses fournisseurs, grâce à des ressources dédiées en Chine et au Mexique. L'objectif est de soutenir les fournisseurs dans l'élaboration de leurs plans d'actions correctifs en leur apportant le soutien d'experts, des ressources et des engagements réguliers pour, à terme, clôturer les audits selon la méthodologie SMETA.

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

Formation et engagement

Danone forme ses ambassadeurs RESPECT et ses acheteurs à la démarche RESPECT et s'assure qu'ils soient sensibilisés aux risques relatifs au travail forcé et aux trois enjeux prioritaires du CGF. En 2021, l'équipe RESPECT a lancé une formation e-learning en quatre modules couvrant les fondamentaux du programme et intégrée dans le parcours d'apprentissage de l'organisation des achats. Plus de 570 acheteurs, ambassadeurs ou directeurs des achats ont suivi au moins un des modules de la formation, et 500 acheteurs, ambassadeurs ou directeurs des achats ont suivi les quatre modules. Cette initiative a considérablement renforcé la sensibilisation et l'engagement des acheteurs envers le programme RESPECT. La formation e-learning RESPECT s'ajoute au module de formation déjà dispensé en ligne sur les droits humains et le travail forcé (voir paragraphe 5.4 *Focus – Respect et promotion des droits humains dans les activités de Danone*). Fin 2021, cette formation avait été suivie par plus de 6 949 salariés de Danone.

Initiatives collaboratives

L'Entreprise contribue également à des initiatives collaboratives du secteur de l'agroalimentaire telles que AIM Progress, le Consumer Goods Forum (CGF) et Business for Inclusive Growth (B4IG). Les divers axes de travail et coalitions auxquels participe Danone lui permettent de mettre à profit les projets et initiatives multipartites sur un large éventail de thématiques liées à l'approvisionnement responsable, tant au niveau mondial que régional (par exemple, les hubs régionaux au sein d'AIM-Progress, la Human Rights Coalition au sein du CGF, la Forest Positive Coalition au sein du CGF, et les axes de travail sur les droits humains, le salaire de subsistance et l'approvisionnement inclusif au sein de B4IG, etc.).

Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements

Depuis 2017, la Danone Ethics Line (DEL) permet également d'effectuer des signalements en cas de suspicion d'atteintes aux droits humains ou à l'environnement (voir paragraphe 5.1 *Loyauté des pratiques : éthique et intégrité*). Le processus de *reporting* a été élaboré en consultation avec les représentants des salariés et garantit la protection des lanceurs d'alertes.

En 2021, 38 alertes ont été effectuées dans la catégorie "droits humains" contre 31 en 2020. Cette catégorie sélectionnée par les lanceurs d'alertes couvre les sujets suivants : le travail des enfants, le travail forcé, la négociation collective, la durée du travail et les salaires. Au cours de l'année 2021, les questions liées à la discrimination, au harcèlement, à la santé, à la sécurité et à la sûreté des salariés ont également été intégrées dans le *reporting* en matière de droits humains. En conséquence, en 2021, au total 395 alertes sont comptabilisées dans cette catégorie telle que nouvellement définie, émanant de 32 pays.

Toutes les alertes sont examinées dans un premier temps au niveau global par le directeur chargé de la conformité des ressources humaines et du droit du travail qui désigne un enquêteur indépendant interne ou externe. Toutes les alertes font l'objet d'une enquête si nécessaire. En fin d'année, 391 alertes ont été clôturées, dont 323 ouvertes en 2021, et 76 font toujours l'objet d'une enquête. Plus de la moitié des alertes confirmées sont relatives au "respect sur le lieu de travail" (tel que harcèlement, comportement inacceptable, problèmes de management).

Si des violations graves sont identifiées, elles sont traitées en collaboration avec l'équipe chargée des droits humains afin de déterminer l'approche et les plans d'actions adaptés. Une collaboration renforcée sera mise en place en 2022 afin d'améliorer les mesures correctives, mais également de solidifier l'approche du mécanisme d'alerte pour les parties prenantes, en plus des salariés.

En 2021, une alerte a été émise dans la catégorie "violation de l'environnement" et n'a pas été confirmée à l'issue de l'enquête.

Toutes les alertes reçues dans la catégorie "violation de l'environnement" sont examinées dans un premier temps par le Département Compliance de Danone et, le cas échéant, transmises à la fonction ou à la direction concernée, afin d'enquêter sur le problème potentiel et, le cas échéant, de l'atténuer.

Danone a également mis en place un processus d'enquête et de remédiation afin de traiter les alertes provenant d'autres canaux que la DEL, notamment celles liées aux fournisseurs.

Dispositif de suivi et d'évaluation d'efficacité des mesures mises en œuvre

Danone assure le suivi de son programme RESPECT par le biais de trois indicateurs. En 2021, le programme RESPECT a repris le suivi régulier de ces indicateurs (en raison de la pandémie de Covid-19, en 2020, les indicateurs mesuraient les efforts et l'implication des équipes achats dans la planification ainsi que le suivi des fournisseurs).

- l'indicateur RESPECT KPI1 mesure le taux d'enregistrement des fournisseurs sur la plateforme Sedex ou Ecovadis, soit 98 % ◉ des fournisseurs du périmètre en 2021 ;
- l'indicateur RESPECT KPI2 mesure la réalisation du plan d'audit annuel : 91 % des audits SMETA prévus ont été réalisés en 2021 ;
- l'indicateur RESPECT KPI3 mesure le taux de clôture des audits : 82 % des audits ayant identifié des non-conformités critiques (demandés par Danone ou par des pairs à propos de fournisseurs communs) ont été clôturés dans les délais prévus. Les audits qui n'ont pas été clôturés font toujours l'objet d'un suivi. Dans la plupart des cas, les non-conformités critiques étaient liées à la santé et à la sécurité, aux heures de travail et à la rémunération.

Ces indicateurs RESPECT sont pris en compte dans le calcul des rémunérations variables de certaines équipes achats ainsi que de l'équipe RESPECT, y compris pour leurs managers.

Répartition des non-conformités critiques identifiées

Analyse portant uniquement sur les non-conformités critiques des audits SMETA (ou méthodologie proche) réalisés respectivement en 2020 et en 2021 sur des fournisseurs de Danone.

	2020	2021
Nombre total de non-conformités critiques identifiées	126	279
Pourcentage de non-conformités critiques relatives :		
• au travail forcé	1,6 %	3,2 %
• au travail des enfants	0 %	0,4 %
• à la santé et la sécurité	49,2 %	43,7 %
• à la discrimination	0 %	0,4 %
• à la liberté d'association et au droit à la négociation collective	2,4 %	2,9 %
• au temps de travail et à la rémunération	33,3 %	26,2 %
• à l'environnement	4,8 %	11,5 %
• à l'éthique des affaires	4 %	2,5 %
• autres	4,8 %	9,3 %

Les non-conformités critiques identifiées et reportées ci-dessus sont résolues ou en cours de remédiation avec les fournisseurs.

◉ Indicateur de performance suivi dans le cadre du statut d'Entreprise à Mission de Danone.

5.6 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 2021, l'encours total de la SICAV Danone Communities s'élève à 88 millions d'euros, dont 17 % sont détenus par Danone et 42 % par les salariés, par l'intermédiaire du Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE) Danone Communities Solidaire. Au 31 décembre 2021, Danone détient par ailleurs directement 72 % 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 raison d'être de Danone qui est d'"apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre". En particulier, Danone Communities investit des fonds propres dans des entreprises sociales selon trois principales thématiques : (i) l'accès à l'eau potable, (ii) l'accès à une alimentation saine et locale et (iii) l'accès à des systèmes alimentaires durables.

15 entreprises sociales, réparties dans 22 pays, sont soutenues par le FPS Danone Communities. Par ailleurs, à ce jour, Danone est actionnaire 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 2021, le montant total des investissements du FPS Danone Communities dans ces entreprises représente 16 millions d'euros (14 millions d'euros au 31 décembre 2020).

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.

Les projets soutenus sont mis en œuvre par des organisations à but non lucratif et/ou directement par le fonds. Depuis sa création, le fonds soutient des projets selon cinq thématiques : agriculture régénératrice, micro-distribution, recyclage inclusif, alimentation et nutrition saines, 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, qui représentent pour 2021 un montant total de 1,7 million d'euros (1,4 million d'euros en 2020), sont intégralement refacturés par Danone au fonds.

Au 31 décembre 2021, 33 projets initiés dans le monde entier sont actifs. La somme totale engagée par le fonds pour les projets est de 78,4 millions d'euros (78,6 millions d'euros au 31 décembre 2020).

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 régénératrices, 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 des 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 en vue d'accélérer leur action dans la lutte contre le changement climatique et la protection des populations les plus vulnérables.

Au 31 décembre 2021, l'ensemble des investisseurs s'est engagé à investir :

- dans le compartiment 1, un total de 45,9 millions d'euros (dont 13,8 millions d'euros pour Danone), qui soutient actuellement neuf projets ; et
- dans le compartiment 2, un total de 65 millions d'euros (dont 25 millions d'euros pour Danone), qui avait approuvé huit projets au 31 décembre 2021.

Capitalisant sur les dix ans d'expérience du LCF, un nouveau fonds d'investissement, le Fonds Carbone Livelihoods SICAV-RAIF ("LCF3"), a été créé en 2021 avec 14 investisseurs, dont la première clôture a levé 143 millions d'euros (dont 30 millions d'euros pour Danone). Ce nouveau fonds financera des projets soutenant les communautés rurales dans le cadre de leur action visant à préserver ou restaurer leurs écosystèmes naturels et améliorer leurs moyens de subsistance au travers de pratiques agricoles durables.

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, en donnant aux petits exploitants agricoles accès à des pratiques plus 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 2021, l'ensemble des investisseurs s'est engagé à investir en capital dans le Fonds Livelihoods pour l'Agriculture Familiale pour un montant total de 36 millions d'euros, dont 15 millions d'euros pour Danone. À ce jour, le comité d'investissement du fonds a approuvé huit projets portant sur : la noix de coco (deux projets), la vanille, le karité, la protection des bassins versants (deux projets), le palmier et le cacao.

5.7 PLAN DE VIGILANCE

Conformément à la loi française relative au devoir de vigilance, Danone synthétise dans le tableau ci-après le Plan de vigilance qui régit ses activités ainsi que celles de ses sous-traitants et fournisseurs. Les différentes composantes du Plan de vigilance ont été élaborées à partir d'échanges avec les parties prenantes externes de Danone.

L'Entreprise travaille selon une approche d'amélioration continue et de façon adaptée aux enjeux et aux risques spécifiques auxquels elle est confrontée. En vertu de la loi relative au devoir de vigilance, Danone met en œuvre des mesures de vigilance raisonnable pour les activités de ses filiales, de ses sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, principalement ses fournisseurs de rang 1 (Tier 1) et de lait. En parallèle, Danone développe également des mesures de vigilance raisonnable dans sa chaîne d'approvisionnement étendue.

Cartographie des risques

	DROITS HUMAINS	ENVIRONNEMENT	SÉCURITÉ ET SANTÉ DES PERSONNES
Activités de Danone	**Analyse des principaux risques non financiers réalisée en 2018 et toujours d'actualité en 2021** **Analyse de matérialité renouvelée en 2021 (pour plus d'informations, voir le site internet de Danone).**		
	• Cartographie des risques prenant en compte la situation des travailleurs temporaires depuis 2018 • Évaluation des sujets saillants relatifs aux droits humains de Danone dans ses opérations et sa chaîne de valeur, réalisée en 2021	• Programme GREEN : optimisé en vue de l'identification des principaux risques environnementaux des sites de production, y compris les risques hydriques	• Le respect des normes de sécurité WISE² visant à atténuer les risques en matière de santé et de sécurité a été adapté dans le contexte de la pandémie de Covid-19 dans les différentes activités et opérations de Danone • Évaluation des sujets saillants relatifs aux droits humains de Danone dans ses opérations et sa chaîne de valeur, réalisée en 2021, incluant des questions liées à la santé et la sécurité
Activités des sous-traitants ou des fournisseurs	**Cartographie des risques dans les 20 catégories d'achats les plus exposées, réalisée en 2017** **Démarche de traçabilité sur cinq catégories agricoles prioritaires : huile de palme, fruits, cacao, sucre de canne et soja**		
	Analyse des principaux risques non financiers réalisée en 2018 et toujours d'actualité en 2021		• *Fournisseurs de rang 1 (Tier 1) : analyse de risques géographiques et sectoriels pour les fournisseurs enregistrés sur les plateformes Sedex ou Ecovadis*
	• *Fournisseurs de rang 1 (Tier 1) : analyse des risques associée aux montants des achats au moyen d'un score d'impact interne* • *Approche de Danone en matière d'approvisionnement en lait tenant compte historiquement des enjeux sociaux* • *Évaluation des sujets saillants relatifs aux droits humains de Danone dans ses opérations et sa chaîne de valeur, réalisée en 2021*	• *Analyse des risques de déforestation dans le cadre de la Politique Empreinte Forêts* • *Évaluation des risques hydriques liés à la chaîne d'approvisionnement*	• *Approche de Danone en matière d'approvisionnement en lait tenant compte historiquement des enjeux sociaux* • *Évaluation des sujets saillants relatifs aux droits humains de Danone dans ses opérations et sa chaîne de valeur, réalisée en 2021, incluant des questions liées à la santé et la sécurité*

En 2021, Danone a redoublé d'efforts pour faire progresser le respect des droits humains dans sa chaîne de valeur en réalisant une analyse des sujets saillants en matière de droits humains avec le soutien de Shift, le principal centre d'expertise sur les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme. La validation de ces impacts saillants servira de base aux futurs engagements de Danone en matière de droits humains.

Pour plus d'informations, voir les paragraphes suivants :

- *5.3 Préserver la planète et renouveler ses ressources ;*
- *5.4 Focus – Respect et promotion des droits humains dans les activités de Danone ;*
- *5.4 Sécurité et Santé au travail (paragraphe Plans d'actions) ;*
- *5.5 Focus sur la chaîne d'approvisionnement agricole (paragraphe Approvisionnement direct en lait) ;*
- *5.5 Approvisionnement responsable et droits humains dans la chaîne d'approvisionnement (paragraphe Cartographie des risques sociaux et environnementaux).*

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 référentiel de contrôle interne des risques relatifs aux travailleurs temporaires dans les filiales • Auto-évaluation Danone Way intégrant une composante "droits humains" qui couvre les travailleurs temporaires sur les sites de Danone	• Programme GREEN : audits des sites de production incluant des critères d'évaluation des risques hydriques • Examen de l'évaluation des risques hydriques couvrant les opérations de Danone en tenant compte des risques physiques, réglementaires et de réputation au moyen de l'outil Water Risk Filter développé par le WWF	• Évaluation des risques au niveau des sites couvrant toutes les personnes présentes sur le site (salariés de Danone et intervenants externes) • Suivi des accidents du travail couvrant toutes les personnes présentes sur les sites (salariés de Danone et intervenants externes) • Audits WISE² au niveau des sites couvrant toutes les personnes présentes sur les sites (salariés de Danone et intervenants externes) • Enquête sur le bien-être au travail (dans le contexte de la pandémie de Covid-19) et mise en place d'un programme d'assistance aux salariés comprenant notamment une unité de soutien psychologique
Activités des sous-traitants ou des fournisseurs	**Auto-évaluation des fournisseurs de rang 1 sur les plateformes Sedex ou Ecovadis**		
	• *Plan d'audit pour les fournisseurs prioritaires et à haut risque, établi sur la base d'un score d'impact interne en matière de droits humains. Les audits sont réalisés par des tiers selon la méthodologie des 4 piliers SMETA* • *Le pilier social du Référentiel pour l'agriculture régénératrice est développé*	• *La méthodologie d'audit des 4 piliers SMETA appliquée aux fournisseurs de rang 1 comprend des contrôles environnementaux* • *Outil de gestion du risque hydrique Aqueduct pour évaluer le risque hydrique des 69 principaux ingrédients de la chaîne d'approvisionnement de Danone* • *L'évaluation sur l'agriculture régénératrice (pilier environnemental) axée sur la santé des sols, la biodiversité et l'eau a débuté* • *Outil Animal Welfare pour accompagner et évaluer les fournisseurs de rang 1 (Tier 1) de lait cru*	• *La méthodologie d'audit des 4 piliers SMETA appliquée aux fournisseurs de rang 1 comprend des contrôles en matière de santé et de sécurité* • *Le pilier social du Référentiel pour l'agriculture régénératrice est développé*

En 2021, Danone a enrichi ses outils d'évaluation des fournisseurs en intégrant la plateforme Ecovadis au programme RESPECT. L'approche d'Ecovadis est axée sur l'évaluation des systèmes, politiques et processus de gestion du développement durable des entreprises. Outre le fait qu'elle est plus adaptée aux fournisseurs dont les opérations ne sont pas spécifiques à un site, principalement dans le cadre de l'approvisionnement indirect, Ecovadis fournit des fiches d'évaluation exploitables qui permettent aux acheteurs d'identifier des bonnes pratiques, de comparer les performances et de hiérarchiser les domaines d'amélioration. Enfin, Danone s'appuie sur les résultats obtenus lors de son analyse de risques hydriques pour définir ses priorités et ses plans de gestion de l'eau pour les ingrédients produits dans des zones avec un risque hydrique élevé ou extrême.

Pour plus d'informations, voir les paragraphes suivants :

- *5.3 Préserver la planète et renouveler ses ressources ;*
- *5.4 Focus – Respect et promotion des droits humains dans les activités de Danone ;*
- *5.4 Sécurité et Santé au travail (paragraphe Plans d'actions) ;*
- *5.5 Focus sur la chaîne d'approvisionnement agricole ;*
- *5.5 Approvisionnement responsable et droits humains dans la chaîne d'approvisionnement (paragraphe Cartographie des risques sociaux et environnementaux) ;*
- *5.5 Ingrédients hors lait: chaîne d'approvisionnement amont (paragraphe Transparence de la chaîne d'approvisionnement amont) ;*
- *5.5 Focus sur les fournisseurs de rang 1 hors fournisseurs de lait : Programme RESPECT (paragraphe Procédures d'évaluation régulière pour les fournisseurs de rang 1 (Tier 1) du périmètre).*

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 • Engagement et renforcement des capacités des responsables des ressources humaines et du développement durable dans le monde entier, et communication sur le contrôle interne et les lignes directrices de Danone Way qui y sont associées • Formation e-learning sur les droits humains et le travail forcé	• Actions mises 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, etc.)	• Plans d'atténuation proactifs des risques dans le cadre du programme WISE² et des audits qui y sont associés • Enquête systématique et approfondie sur les incidents afin d'identifier les écarts par rapport aux normes de Danone ou les axes d'amélioration
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**		
	Soutien d'experts dédiés pour accompagner les fournisseurs dans le développement de leur plan d'action correctif à la suite des conclusions des audits SMETA sur les fournisseurs de rang 1 (Tier 1)		
	Certifications (UTZ, FSC, RSPO, RTRS, Proterra, etc.) et mise en œuvre de plans d'actions correctifs adaptés à la suite des audits SMETA		
	Engagement des fournisseurs et interactions avec les partenaires dans le cadre de plateformes et coalitions (POIG, SASPO, RSPO, AIM Progress, CGF, etc.) ou de projets collaboratifs, notamment sponsorisés par les fonds d'innovation sociale de Danone		
	• *Contrats Cost Performance Model (CPM) avec les fournisseurs de lait* • *Engagement mensuel des ambassadeurs RESPECT* • *Formation des ambassadeurs RESPECT et acheteurs à la démarche RESPECT*	• *Plans adaptés dans le cadre des outils Cool Farm Tool et Animal Welfare tool*	• *Programme WISE² et les audits qui y sont associés qui sont applicables aux travailleurs externes présents sur les sites de Danone. WISE² comprend notamment une composante relative aux sous-traitants et permet d'inclure directement les tiers et les intérimaires dans les performances de sécurité des salariés de Danone*

Danone forme ses ambassadeurs RESPECT et ses acheteurs à la démarche RESPECT et s'assure qu'ils sont sensibilisés à l'approche de diligence raisonnable de Danone ainsi qu'aux risques relatifs au travail forcé et aux trois enjeux prioritaires du CGF. En 2021, l'équipe RESPECT a lancé une formation e-learning en quatre modules couvrant les fondamentaux du programme et intégrée dans le parcours d'apprentissage de l'organisation des achats. Cette initiative a considérablement renforcé l'engagement des acheteurs envers le programme RESPECT. Elle s'ajoute au module de formation sur les droits humains et le travail forcé déjà proposé en ligne.

Pour plus d'informations, voir les paragraphes suivants :

- *5.1 Loyauté des pratiques : Éthique et Intégrité (paragraphe Politiques) ;*
- *5.3 Préserver la planète et renouveler ses ressources ;*
- *5.4 Relations Sociales (paragraphe Politiques) ;*
- *5.4 Focus – Respect et promotion des droits humains dans les activités de Danone ;*
- *5.4 Sécurité et Santé au travail (paragraphe Plans d'actions) ;*
- *5.5 Focus sur la chaîne d'approvisionnement agricole (paragraphe Approvisionnement direct en lait) ;*
- *5.5 Ingrédients hors lait : chaîne d'approvisionnement amont ;*
- *5.5 Focus sur les fournisseurs de rang 1 hors fournisseurs de lait : Programme RESPECT*

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 signalement des accidents ou des risques graves (tous les cas liés à la sécurité sont signalés au responsable de la fonction Santé et Sécurité et font l'objet d'une enquête et d'actions correctives, voire de sanctions)
Activités des sous-traitants ou des fournisseurs	**Danone Ethics Line est accessible aux tiers y compris aux fournisseurs**		
	Une équipe dédiée se réunit régulièrement pour traiter toutes les alertes des ONG et des médias		

Pour plus d'information sur la Danone Ethics Line et la performance de l'Entreprise, voir paragraphe 5.5 *Focus sur les fournisseurs de rang 1 hors fournisseurs de lait : Programme RESPECT paragraphe Mécanismes d'alertes et de recueil des signalements.*

Pour plus d'informations, voir les paragraphes suivants :

- *5.1 Une vision intégrée d'un modèle d'entreprise durable ;*
- *5.3 Préserver la planète et renouveler ses ressources ;*
- *5.4 Focus – Respect et promotion des droits humains dans les activités de Danone ;*
- *5.4 Sécurité et Santé au travail (paragraphe Plans d'actions) ;*
- *5.5 Focus sur les fournisseurs de rang 1 hors fournisseurs de lait : Programme RESPECT (paragraphe Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements) ;*
- *5.5 Approvisionnement responsable et droits humains dans la chaîne d'approvisionnement (paragraphe Cartographie des risques sociaux et environnementaux) ;*
- *5.5 Ingrédients hors lait : chaîne d'approvisionnement amont (paragraphe Transparence de la chaîne d'approvisionnement amont).*

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

	DROITS HUMAINS	ENVIRONNEMENT	SÉCURITÉ ET SANTÉ DES PERSONNES
Activités de Danone	• Suivi des résultats du programme Danone Way et mise en place de formations et d'accompagnements supplémentaires dans une démarche d'amélioration continue notamment pour la composante "droits humains". En 2021, 99 % des filiales de Danone ont été évaluées sur leur respect des pratiques relatives aux droits humains pour les travailleurs temporaires (voir paragraphe 5.8 *Note méthodologique*)	• Suivi des indicateurs de performance environnementale • Audits basés sur les risques. En 2021, 19 sites de production ont été audités en lien avec les risques environnementaux de Danone	• Gestion mensuelle des performances en matière de sécurité à tous les niveaux de l'organisation et suivi des accidents du travail • Mesure de l'efficacité du programme WISE² avec les audits associés • En 2021, un total de 116 filiales ont été évaluées sur leur conformité aux pratiques relatives à la sécurité et santé des salariés *via* le programme Danone Way (voir paragraphe 5.8 *Note méthodologique*)
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 des indicateurs de performance du programme RESPECT* • *Suivi de la performance sur la base des outils Cool Farm Tool et Animal Welfare Tool* • *Progression de la traçabilité des ingrédients prioritaires* • *Fiche d'évaluation pour l'agriculture régénératrice afin de soutenir et d'évaluer l'amélioration des pratiques des agriculteurs en matière d'agriculture régénératrice*	• *Suivi des indicateurs de performance du programme RESPECT*

En 2021, Danone continue de renforcer la traçabilité de ses ingrédients tels que l'huile de palme, le sucre de canne, le cacao et le soja.

Danone assure le suivi de son programme RESPECT par le biais de trois indicateurs. En 2021, le programme RESPECT a repris le suivi régulier de ces indicateurs (en raison de la pandémie de Covid-19, en 2020, les indicateurs mesuraient les efforts et l'implication des équipes achats dans la planification ainsi que le suivi des fournisseurs).

- l'indicateur RESPECT KPI1 mesure le taux d'enregistrement des fournisseurs sur la plateforme Sedex ou Ecovadis, soit 98 % des fournisseurs du périmètre en 2021 ;
- l'indicateur RESPECT KPI2 mesure la réalisation du plan d'audit annuel ; 91 % des audits SMETA prévus ont été réalisés en 2021 ;
- l'indicateur RESPECT KPI3 mesure le taux de clôture des audits : 82 % des audits ayant identifié des non-conformités critiques (demandés par Danone ou par des pairs à propos de fournisseurs communs) ont été clôturés dans les délais prévus. Les audits qui n'ont pas été clôturés font toujours l'objet d'un suivi. Dans la plupart des cas, les non-conformités critiques étaient liées à la santé et à la sécurité, aux heures de travail et à la rémunération.

Pour plus d'informations, voir les paragraphes suivants :

- *5.3 Préserver la planète et renouveler ses ressources ;*
- *5.4 Focus – Respect et promotion des droits humains dans les activités de Danone ;*
- *5.4 Sécurité et Santé au travail (paragraphe Résultats) ;*
- *5.5 Focus sur la chaîne d'approvisionnement agricole (paragraphe Approvisionnement direct en lait) ;*
- *5.5 Ingrédients hors lait : chaîne d'approvisionnement amont (paragraphe Transparence de la chaîne d'approvisionnement amont) ;*
- *5.5 Focus sur les fournisseurs de rang 1 hors fournisseurs de lait : Programme RESPECT (paragraphe Dispositif de suivi et d'évaluation d'efficacité des mesures mises en œuvre).*

5.8 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, à savoir 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 2021 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 2021, 189 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 2021, 150 entités représentant 99,6 % 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 2021, 190 entités représentant environ 99,9 % des effectifs totaux de Danone, ont reporté des indicateurs relatifs à la sécurité. Par ailleurs, pour les filiales sorties du périmètre de consolidation au 31 décembre 2021 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 2021.
Environnement Sites de Production	Danone suit la performance environnementale de ses sites de production selon l'approche du contrôle opérationnel. En 2021, 181 sites de production de Danone, représentant plus de 99 % de la production totale, 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). Étant donné que leurs émissions de gaz à effet de serre représentent moins de 5 % des émissions totales des scopes 1 et 2 de Danone, l'impact environnemental est considéré non significatif.
Émissions de Gaz à Effet de Serre	Les émissions totales de l'Entreprise sont constituées par les émissions 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 ; • 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 ; • 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 des scopes 1 et 2 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 du scope 3 : • amont (flux physiques vers les sites de production) couvrent un périmètre représentant environ 99 % des volumes de production de Danone en 2021 ; • aval (flux physiques sortant des sites de production) couvrent un périmètre représentant environ 99 % des volumes de vente de Danone en 2021. L'augmentation de couverture par rapport à l'année 2020 sur les émissions amont et aval est majoritairement due à l'inclusion dans le *reporting* du scope 3 de l'entité Sirma (Eaux, Turquie). Pour les entités Danone Proviva AB (EDP, Suède), Danone Iran (EDP, Iran), Damavand (Eaux, Iran) et IBIC (Eaux, Brunei), seules les émissions des scopes 1 et 2 sont calculées. Au sein du Pôle Nutrition Spécialisée, les émissions du scope 3 d'une dizaine d'entités de ventes, situées principalement en Amérique du Sud, Europe et Moyen-Orient, sont exclues du périmètre de *reporting* des émissions du scope 3 en 2021. Concernant le Pôle EDP, les émissions du scope 3 des activités liées à la marque *Vega* sont exclues.

INDICATEUR	PÉRIMÈTRE
Emballages	En 2021, les données sur les emballages ont été collectées sur l'ensemble des entités de production de Danone, représentant 99 % de ses volumes de production. L'indicateur % de PET recyclé (rPET) utilisé en moyenne par le Pôle Eaux dans les pays où les normes et réglementations locales le permettent est calculé en excluant la Chine, l'Iran et la Turquie où la règlementation locale interdit l'incorporation de matière recyclée dans les bouteilles en plastique.
Nutrition santé	Pour 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 33 pays couvrant tous ses Pôles et toutes ses zones géographiques. En 2021, 75 entités représentant 81 % du chiffre d'affaires consolidé ont reporté des indicateurs nutrition santé (82 % in 2020).
Danone Way	En 2021, 144 entités ont réalisé une auto-évaluation Danone Way représentant 98,3 % du chiffre d'affaires consolidé de Danone (99,5 % en 2020). Ce programme couvre également 98,6 % 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 2021 sont retraitées en utilisant un périmètre de consolidation identique et à méthodologie constante à celui de l'exercice 2020.

DÉFINITION DES PÔLES

Produits Laitiers et d'Origine Végétale (EDP)	Production et distribution 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.

Concernant le *reporting* des données sociales, de sécurité, environnementales, GES, de nutrition et Danone Way, ces référentiels sont disponibles sur demande auprès de la Direction One Planet. One Health 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 réalisés 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 2021. Enfin, pour les données nutrition, des contrôles sont réalisés 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* l'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 troisième 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 consolidées pour calculer des indicateurs globaux. Les données relatives aux produits sont issues de systèmes propres à chaque Pôle (Nutripride pour le Pôle EDP 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 PURE Platform.

Indicateurs Danone Way

La Direction One Planet. One Health Integration a la responsabilité du programme Danone Way dont l'objectif est de guider les entités de l'Entreprise vers les Objectifs 2030 à travers un ensemble de pratiques qualitatives. Les indicateurs Danone Way 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 PURE Platform. 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 rémunérés 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.

Les entités intégrant le scope de *reporting* pour la première année ne reportent que l'effectif total et ne sont consolidées dans le scope des indicateurs sociaux qu'à partir du premier exercice complet l'année suivante. C'est le cas en 2021 des sociétés ELN Qingdao (Nutrition Spécialisée, Chine) et Earth Island, Inc (Nutrition Spécialisée, États-Unis) pour un effectif total de 368 personnes soit 0,4 % de l'effectif total. L'entité Harrogate Spring Water (Eaux, Royaume-Uni), représentant 0,09 % des effectifs, ayant intégré le scope de *reporting* pour la première année en 2020 est consolidée sur le scope des indicateurs sociaux en 2021 à l'exception des données de formation.

Nombre d'heures de formation / Nombre de salariés permanents formés / Pourcentage de salariés permanents formés / Nombre d'heures de formation par salariés 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 2021.

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 2021.

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.

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), des filiales de Danone au Brésil et en Argentine, SALUS (Eaux, Uruguay). Ne sont pas comptabilisées dans les filiales, Danone Waters of America (Eaux, États-Unis), Happy Family (Nutrition Spécialisée, États-Unis), Advanced Medical Nutrition (Nutrition Spécialisée, Argentine) et Nutricia Bago Argentina Baby (Nutrition Spécialisée, Argentine).

Le périmètre couvert représente 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.

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.

Une reclassification d'accident sans arrêt a été enregistrée en 2021, ce qui a eu un impact très peu significatif sur les valeurs publiées en 2020 dans ce présent document.

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 n'est pas incluse dans les volumes de production.

Gaz à effet de serre (GES)

Les résultats sont présentés en tonnes d'équivalent dioxyde de carbone afin de normaliser les émissions calculées pour le dioxyde de carbone, le méthane, le protoxyde d'azote et les hydrofluorocarbures (HFC).

Émissions de gaz à effet de serre scopes 1 et 2

Les émissions des scopes 1 et 2 sont calculées conformément à la méthodologie du GHG Protocol Corporate (version révisée de janvier 2015). En janvier 2015, le GHG Protocol a publié un guide sur la méthode de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre du scope 2 qui introduit un double bilan :

- un bilan basé sur la localisation (*location-based*), qui reflète les émissions liées à la consommation d'électricité du réseau conventionnel. Elle utilise donc principalement un facteur d'émission moyen du mix énergétique du pays ;
- un bilan basé sur le marché (*market-based*), qui reflète les émissions liées à la consommation d'électricité en tenant compte des spécificités des contrats d'énergie choisis et qui permet de traduire l'impact de l'utilisation de l'énergie de sources renouvelables.

Danone a fixé ses objectifs de réduction selon la méthode dite *market-based*.

Les émissions (scopes 1 et 2) sont calculées en appliquant aux données d'activité des pouvoirs de réchauffement globaux et des facteurs d'émissions :

- les pouvoirs de réchauffement globaux utilisés pour le méthane (CH_4) et le protoxyde d'azote (N_2O) ainsi que l'impact des émissions fugitives de réfrigérants correspondent aux données du référentiel IPCC Fifth Assessment Report (AR5), Climate Change 2013. L'IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) est un groupe d'experts inter-gouvernementaux spécialisés sur l'évolution du climat ;
- les facteurs d'émissions utilisés pour le calcul des émissions liées à la combustion des énergies correspondent aux données du référentiel IPCC 2006 (2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories) ;
- les facteurs d'émissions de l'électricité suivent la hiérarchie définie dans le nouveau guide du scope 2 du GHG Protocol pour le bilan *market-based*. Les facteurs spécifiques des fournisseurs doivent être attestés par des instruments qui prouvent l'origine de l'électricité (certificats de Garantie d'origine). Si une partie de l'électricité utilisée n'est pas d'origine attestée, les facteurs d'émissions utilisés sont les mix résiduels par pays publiés par des organismes officiels tel que l'"Association of issuing bodies" (AIB) en Europe ou "Green-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 2020 des mix énergétiques de l'année 2018) ;
- les facteurs utilisés pour la chaleur et la vapeur sont ceux de "UK Department for Environment", "Food & Rural Affairs" (DEFRA) – version 2018 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

La mesure des émissions du scope 3 est réalisée pour la troisième année selon une approche organisationnelle par entité.

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.

Pour calculer les émissions liées au lait incorporé dans les produits, qui représentent 36 % des émissions de Danone en 2021, l'Entreprise a utilisé pour la quatrième année les facteurs d'émissions issus de l'outil CoolFarm, développé par l'Alliance CoolFarm, une plateforme intersectorielle qui regroupe industriels, organismes de recherche et organisations non gouvernementales, afin de développer et promouvoir l'utilisation de systèmes d'évaluation pour l'agriculture durable. En France, Danone utilise les facteurs d'émissions issus de l'outil

Cap2Er (Calcul Automatisé des Performances Environnementales en Élevage de Ruminants), développé en collaboration avec l'IDELE (Institut de l'Élevage). Hors France, pour les pays pour lesquels l'outil CoolFarm n'est pas implémenté, les facteurs d'émission par défaut de la FAO (2019) ont été utilisés.

Pour calculer les émissions liées aux ingrédients laitiers, qui représentent 16 % des émissions de Danone en 2021, l'Entreprise a pour la quatrième année utilisé des facteurs d'émissions spécifiques, calculés par ses fournisseurs, et prenant en compte les émissions liées au lait contenu dans les ingrédients laitiers, les émissions liées aux procédés de transformation, prenant en compte l'intensité énergétique de production de chaque ingrédient, ainsi que le transport entre les fermes et les fournisseurs de Danone. Pour les fournisseurs pour lesquels ces facteurs d'émission ne sont pas disponibles, les facteurs d'émission par défaut de la FAO (2019) ont été utilisés.

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.

BNPA courant ajusté du coût carbone

Pour apporter de la visibilité à ses parties prenantes sur la part que représente le coût des émissions de scopes 1, 2, 3 de Danone sur ses résultats, l'Entreprise continue de présenter depuis février 2020 un Bénéfice Net Par Action (BNPA) courant ajusté du coût du carbone prenant en compte l'impact financier estimé du coût du carbone sur sa chaîne de valeur.

Ce BNPA courant ajusté du coût du carbone est calculé comme la différence entre le BNPA courant (défini au paragraphe 3.5 *Indicateurs non définis par les normes IFRS*) et le coût du carbone par action. Le coût du carbone par action est le produit du total des émissions de scopes 1, 2, 3 de Danone (voir paragraphe 5.3 *Préserver la planète et renouveler ses ressources*) par le coût de la tonne de carbone, divisé par le nombre d'actions après dilution (voir paragraphe 3.2 *Examen du résultat consolidé*).

Le coût de la tonne de carbone pris en compte est de 35 €/t, soit celui utilisé en interne par Danone depuis 2015. Il a été corroboré par le coût de la tonne de carbone (i) sur les marchés régulés ETS, (ii) sur le marché volontaire des crédits carbone, ainsi que (iii) par un benchmark des entreprises communiquant sur un coût de la tonne de carbone.

Taxonomie européenne

Danone a procédé au calcul des indicateurs de performance en conformité avec les dispositions du Règlement européen 2020/852 (dit Règlement "Taxonomie") et de l'annexe 1 de l'acte délégué du 6 juillet 2021, selon la méthodologie décrite ci-après :

Justification de la non-matérialité des dépenses d'exploitation ("OpEx") et application de l'exemption de publication

- les OpEx au sens du Règlement Taxonomie se limitent aux coûts directs (i) de recherche et développement non capitalisés, (ii) d'entretien et de rénovation, et (iii) de location court terme ;
- elles représentent moins de 3 % du total des OpEx de Danone sur l'exercice 2021, qui sont constituées de coûts liés aux produits vendus (approvisionnement, logistique, transport), et aux frais sur vente (marketing, promotion, et coûts de personnel).

Calcul du ratio déterminant la part des Investissements ("CapEx") éligibles de Danone

Calcul du dénominateur

Il correspond à l'augmentation des immobilisations corporelles et incorporelles sur l'exercice 2021 pour un montant total de 1 353 millions d'euros, dont 245 millions d'euros liés à des droits d'utilisation IFRS 16 et 68 millions d'euros liés à des entrées de périmètre (voir Notes 6.5 et 10.2 des Annexes aux comptes consolidés).

Calcul du numérateur

Il porte sur des "mesures individuellement durables" au sens du Règlement Taxonomie et se décompose de la façon suivante :

Nature des actifs	Part dans le total des actifs éligibles	Sources des données utilisées pour le calcul du ratio
Bâtiments et flottes de véhicules loués en location longue durée	63,0 %	Systèmes d'information comptables
Bâtiments acquis, construits et/ou rénovés	34,8 %	Systèmes d'information comptables
Autres dont équipements d'efficacité énergétique des bâtiments	2,2 %	Outil d'approbation interne des CapEx

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 par type d'emballage préconisée par la fondation Ellen MacArthur (EMF) pour l'économie circulaire. Selon cette méthodologie, un emballage est défini 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. Depuis 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 10 % des quantités totales de déchets produites sur les sites de production en 2021.

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 sur le périmètre Environnement Sites de Production 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 et l'okara collectés sur sites et non valorisé pour l'alimentation humaine sont reportés 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).

Par ailleurs, Danone présente également depuis 2020 un *reporting* consolidant les déchets alimentaires de ses sites de production avec les déchets alimentaires générés sur le sous-périmètre scope 3 aval du périmètre Gaz à Effet de Serre.

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.

Pour rappel, 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 était disponible. En 2019, l'exhaustivité sur cette donnée a été 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* (MWh) 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.

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), et à l'ensemble des eaux et aux eaux aromatisées sans sucre. L'indicateur est calculé sur le périmètre de la Scorecard One Health.

Pourcentage de volumes conformes aux cibles nutritionnelles 2020 de Danone

Ce pourcentage est calculé sur le périmètre de la Scorecard One Health. Il inclut toutes les catégories de produits, exceptés l'eau minérale, les aides culinaires, les produits d'origine végétale et les produits pour lesquels aucune cible n'a encore été définie. Les produits doivent répondre à tous les seuils nutritionnels de leur catégorie dans le cadre des cibles nutritionnelles 2020 de Danone. La conformité est pondérée en fonction des volumes de produits vendus. Cette règle s'applique au niveau du portefeuille et du produit (ex. les emballages panachés).

Par ailleurs, si une contrainte règlementaire locale s'applique à un nutriment, celui-ci est exclu de la mise en conformité. L'ensemble des informations sur les cibles nutritionnelles 2020 de Danone est disponible sur son site internet.

Pourcentage de volumes de produits sans sucres ajoutés

Ce pourcentage est calculé pour toutes les catégories de produits des Pôles EDP (les produits d'origine végétale sont exclus), Eaux et Nutrition Spécialisée pour ses activités de nutrition infantile, ses produits de nutrition médicale étant exclus.

Les produits comptabilisés dans cet indicateur sont ceux dont la teneur en sucres ajoutés est égale à zéro gramme.

Volumes présentant une information nutritionnelle sur l'emballage / Volumes présentant une information nutritionnelle "off pack" / Volumes présentant une indication de la taille de portion

Ce pourcentage est calculé sur le périmètre Nutrition Santé pour le Pôle EDP (les produits d'origine végétale sont exclus), le Pôle Nutrition Spécialisée et les aquadrinks (non pertinent pour les eaux, soumises à des réglementations distinctes). Pour les produits de nutrition médicale, 100 % est appliqué par définition car les produits sont prescrits par des professionnels de la santé et que l'étiquetage doit respecter la législation locale. Tous les volumes distribués *via* des canaux de distribution hors foyer (restaurants, cantines, etc.) sont évalués tels quels à la sortie du site de production Danone, sachant que la présentation finale au consommateur n'est pas sous le contrôle de Danone, et que dans cette présentation finale l'étiquetage nutritionnel peut être amené à disparaître : le restaurant peut présenter les produits dans des pots individuels sans l'emballage initial en carton ou (pour les produits en vrac) dans un autre récipient. L'aide au consommateur en ce qui concerne la portion consiste en l'indication de la taille d'une portion ainsi que le nombre de portions contenues dans l'emballage.

Volumes présentant une information nutritionnelle en face avant de l'emballage

Ce pourcentage est calculé sur le périmètre Nutrition Santé pour le Pôle EDP (les produits d'origine végétale sont exclus) et les aquadrinks (en excluant les pays où la réglementation interdit la publication de cette information).

Nombre de salariés formés au Code OMS et à la Politique BMS de Danone

Cet indicateur comptabilise le nombre de salariés 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 d'un an.

5.9 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 2021

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 (Accréditation Cofrac Inspection, n°3-1060, portée disponible sur www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière (ci-après respectivement les "Informations" et la "Déclaration"), préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le "Référentiel"), pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, présentées dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions des articles L.225-102-1, R.225-105 et R.225-105-1 du code de commerce.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie "Nature et étendue des travaux", et des éléments que nous avons collectés, 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.

Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont disponibles sur demande au siège de la société.

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'Administration :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R.225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R.225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les "Informations".

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et d'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A.225-1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée) – *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

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 de commissaire aux comptes. 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 textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 10 personnes et se sont déroulés entre septembre 2021 et février 2022 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 15 entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions Gestion des risques, Conformité.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L.225-102-1 en matière sociale et environnementale, ainsi qu'en matière de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R.225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des 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 afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés, et
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en annexe ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L.233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en annexe, nous avons mis en œuvre :
  - 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 ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices, à savoir Danone Produits Frais France (France), Danone US LLC (Etats-Unis), Danone Egypt (Egypte), Danone Djurdjura Algeria (Algérie), Milupa Fulda Supply Point Baby (Allemagne), Nutricia Polska (Pologne), Blédina France (France), Danone Ukraine (Ukraine), SA des Eaux Minérales d'Evian (France), Danone Belgium (Belgique), Alpro Sojinal (Allemagne), Danone Brazil Dairy (Brésil), Salus (Uruguay), Danone Trade Corporate (Pays-Bas), Danone SA (France) et Danone Turkey (Turquie) et couvrent entre 20 % et 38 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Neuilly-sur-Seine, le 10 mars 2022

L'un des Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

François JAUMAIN
Associé

Sylvain LAMBERT
Associé au sein 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 d'Enregistrement Universel traitant des politiques, actions et résultats associés revues dans le cadre de nos travaux
Loyauté des pratiques : éthique et intégrité	**Section 5.1 Une vision intégrée d'un modèle d'entreprise durable** Dont l'indicateur : • Nombre de tiers ayant été contrôlés dans le cadre du déploiement de la nouvelle solution de contrôle préalable des tiers
Portefeuille de produits unique pour améliorer la santé	**Section 5.2 Proposer des produits sûrs et sains** Dont les indicateurs : • % des volumes de produits vendus correspondant à des catégories saines • % de volumes de produits vendus conformes aux cibles nutritionnelles de Danone • % des volumes de produits vendus sans sucres ajoutés • % de volumes de produits conformes aux objectifs internes de teneur en sucre • % de volumes de produits vendus avec étiquetage nutritionnel sur le devant de l'emballage • Taux de certification FSSC 22000 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
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 Scopes 1, 2 & 3 • Pourcentage d'énergie renouvelable
Transition vers l'agriculture régénératrice	**Section 5.3 Préserver la planète et renouveler ses ressources** Dont les indicateurs : • % d'entités ayant développé des projets sur au moins un des trois piliers de l'agriculture régénératrice et sur les principales matières premières utilisées • % de volumes d'ingrédients clés approvisionnés de manière directe auprès d'exploitants agricoles activement engagés dans la démarche d'agriculture régénératrice
Économie circulaire	**Section 5.3 Préserver la planète et renouveler ses ressources** Dont les indicateurs : • Proportion de déchets industriels d'emballages valorisés • Proportion de déchets industriels alimentaires valorisés • % des emballages recyclables, réutilisables ou compostables
Préservation de la ressource en 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 • Ratio DCO nette • Proportion des installations disposant de plan d'actions 4R

Principaux risques (enjeux Danone)	Rubriques du Document d'Enregistrement Universel traitant des politiques, actions et résultats associés revues dans le cadre de nos travaux
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 • Embauches et licenciements • Taux de rotation • Taux d'absentéisme • % d'employés travaillant à temps partiel • Ecart de rémunération Femme-Homme • Nombre de salariés couverts par la Politique parentale • Nombre de femmes formées dans le cadre du partenariat avec l'ONU Femmes et Bonafont au Mexique • Nombre total d'heures de formation dispensées • % des entités ayant planifié, au moins une fois tous les deux ans, un entretien de développement pour chaque membre du personnel
Dialogue social	**Section 5.4 Construire le futur avec les salariés de Danone** Dont l'indicateur : • % de salariés couverts par des conventions collectives • % des entités de Danone ayant échangé avec les syndicats ou les représentants du personnel et proposé aux salariés éligibles le programme FutureSkills lorsqu'un projet validé affectait les salariés ou leurs conditions de travail
Sûreté des salariés (incluant la sécurité et la santé au travail)	**Section 5.4 Construire le futur avec les salariés de Danone** Dont les indicateurs : • Taux de fréquence et de gravité des accidents • % du plan annuel des audits WISE² réalisés dans le cadre des opérations • % des différents sites audités dans le cadre des audits WISE² • Nombre de pays ayant déployé l'EAP (Employees Assistance Program) • Nombre de salariés et nombre de pays bénéficiant d'une couverture santé totalement ou partiellement conforme aux critères définis par Dan'Cares • % des sites ayant réalisé leur auto-évaluation sûreté • 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'évènement
Pratiques commerciales et fixation des prix	**Section 5.5 Promouvoir une croissance durable et inclusive avec les fournisseurs : approvisionnements responsables et droits humains** Dont l'indicateur : • % du lait collecté par Danone couvert par des contrats CPM
Approvisionnement responsable et droits humains	**Section 5.5 Promouvoir une croissance durable et inclusive avec les fournisseurs : approvisionnements responsables et droits humains** Dont les indicateurs : • % de l'huile de palme achetée certifiée RSPO segregated • % de l'huile de palme achetée certifiée RSPO Mass Balance • % d'enregistrement des fournisseurs sur la plateforme Sedex ou Ecovadis • Nombre total de non-conformités critiques identifiées lors d'audits SMETA • Répartition des non-conformités critiques identifiées lors d'audits SMETA par type • % de réalisation du plan d'audit annuel • % de clôture des audits ayant identifié des non-conformités critiques
Autres indicateurs [a]	**Section 5.3 Préserver la planète et renouveler ses ressources** Dont les indicateurs : • Pourcentage des sites certifiés ISO 14001 • Pourcentage des sites de production conformes aux standards GREEN

(a) Indicateurs revus et associés 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 unique pour améliorer la santé
  - Communication responsable
  - Commercialisation de substituts du lait maternel
- Environnement
  - Lutte contre le changement climatique
  - Transition vers l'agriculture régénératrice
  - Économie circulaire
  - Préservation de la ressource en eau
- Social
  - Développement inclusif des talents
  - Relations sociales
  - Sûreté des salariés
- Achats responsables et droits humains
  - Approvisionnement responsable : pratiques commerciales et fixation des prix
  - Droits Humains

5

6.1 ORGANES DE GOUVERNANCE 218

Conseil d'Administration 219

Comité d'Audit 237

Comité Gouvernance 239

Comité Engagement 240

Comité Stratégie & Transformation 241

Comité Exécutif 242

Application du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF 243

6.2 MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES ADMINISTRATEURS ET LES CANDIDATS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION 244

6.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES ORGANES DE GOUVERNANCE 258

Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2022 258

Politique de rémunération des Administrateurs pour 2022 264

Rapport sur la rémunération des mandataires sociaux pour 2021 265

6.4 DÉTAIL DES PLANS DE RÉMUNÉRATION LONG TERME 286

Group performance shares (GPS) 286

Group performance units (GPU) 311

6.5 ACTIONS DANONE DÉTENUES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITÉ EXÉCUTIF 314

Nombre d'actions DANONE détenues par les membres du Conseil d'Administration et les membres du Comité Exécutif 314

Transactions sur titres DANONE 315

6.6 CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES 316

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 316

6

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Conformément aux articles L.225-37, L.225-37-4 et L.22-10-10 du Code de commerce, les développements ci-après intègrent 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.

Conformément à l'article L.22-10-10 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 tout au long de l'année, a été élaboré après des diligences effectuées notamment par la Direction Juridique en étroite collaboration avec la Direction Ressources Humaines et la Direction Financière. Il a fait l'objet d'une présentation préalable au Comité Gouvernance le 7 février 2022 et a ensuite été approuvé par le Conseil d'Administration le 22 février 2022.

6.1 ORGANES DE GOUVERNANCE

Sommaire

Conseil d'Administration **219**
Le Conseil d'Administration en 2021 219
Structure de la gouvernance de Danone 221
Composition du Conseil d'Administration et des Comités 225
Fonctionnement du Conseil d'Administration 232
Activité et travaux du Conseil d'Administration 235

Comité d'Audit **237**
Composition au 31 décembre 2021 237
Missions 238
Activité et travaux du Comité d'Audit 238

Comité Gouvernance **239**
Composition au 31 décembre 2021 239
Missions 239
Activité et travaux du Comité Gouvernance 239

Comité Engagement **240**
Composition au 31 décembre 2021 240
Missions 240
Activité et travaux du Comité Engagement 241

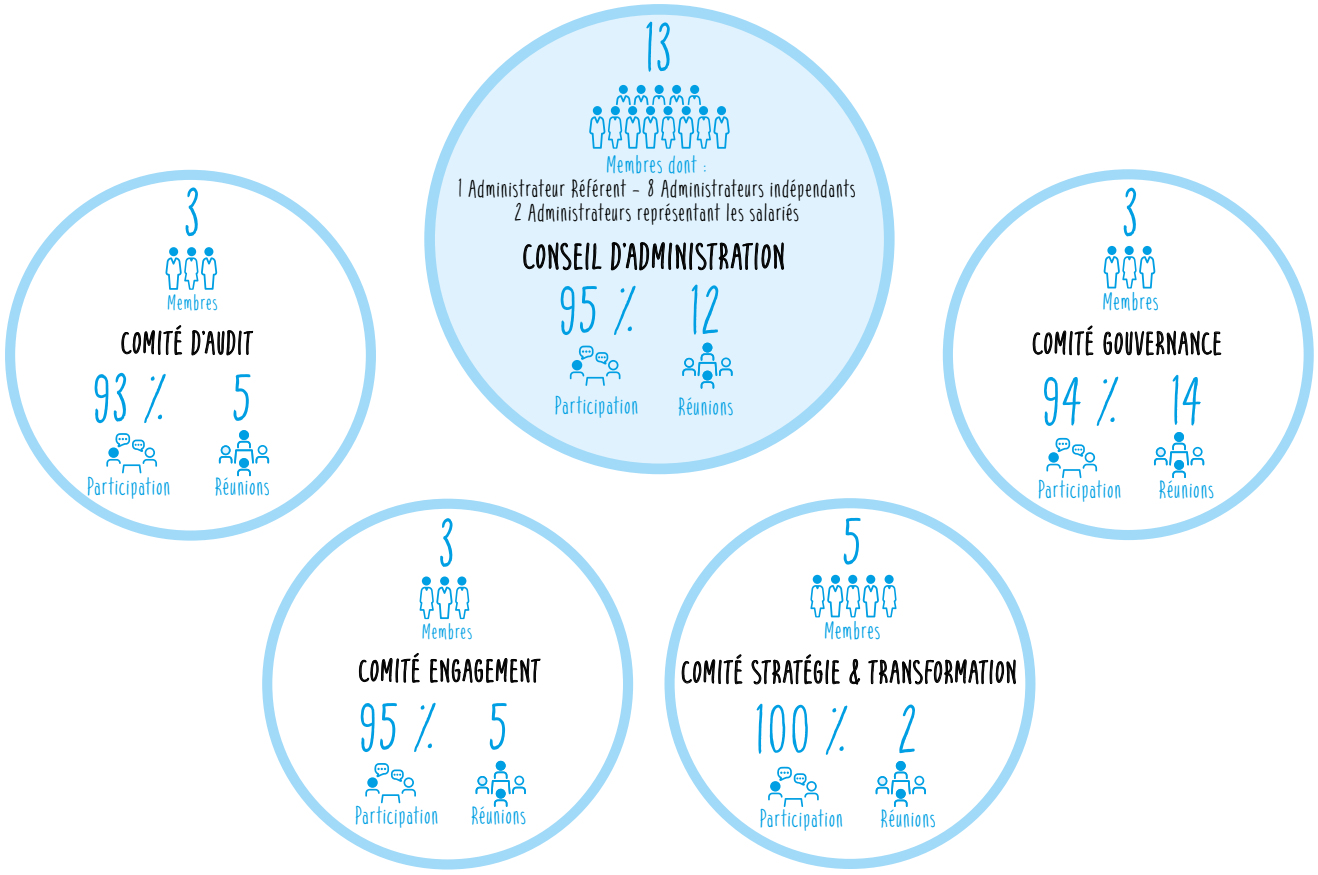
Comité Stratégie & Transformation **241**
Composition au 31 décembre 2021 241
Missions 242

Comité Exécutif **242**
Rôle 242
Composition 243

Application du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF **243**

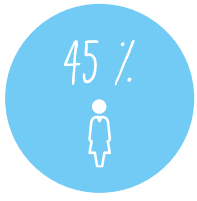
CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration en 2021





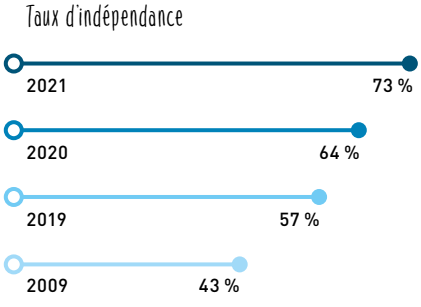
Taux d'indépendance

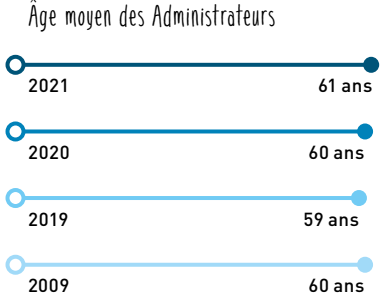


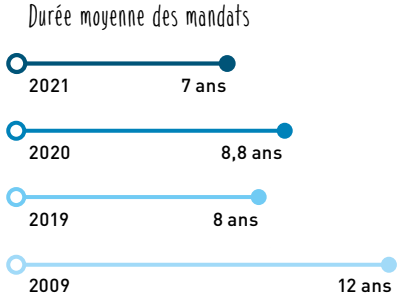
Taux de féminisation



Diversité / nationalité étrangère







Composition au 31 décembre 2021 : 13 Administrateurs

Informations personnelles									Position au Conseil		
Nom	Genre	Âge	Nationalité	Principale fonction	Nombre d'actions DANONE	Nombre de mandats dans des sociétés cotées [a]	Indépendance	Première nomination au Conseil	Date de fin de mandat d'Administrateur [b]	Ancienneté au Conseil
Administrateurs										
Gilles SCHNEPP		63	Française	Président du Conseil d'Administration de Danone	5 000	4	•	2020	2023	1 an
Franck RIBOUD		66	Française	Président d'Honneur de Danone / Administrateur	84 009	1		1992	2022	29 ans
Guido BARILLA		63	Italienne	Président du Conseil d'administration de Barilla	4 000	1	•	2018	2023	3 ans
Cécile CABANIS		50	Française	Directrice générale adjointe de Tikehau Capital	41 550	3		2018	2022 [d]	3 ans
Clara GAYMARD		61	Française	Co-fondatrice de Raise	4 256	4	•	2016	2022	5 ans
Michel LANDEL		70	Française	Administrateur référent de Legrand	4 000	2	•	2018	2023	3 ans
Gaëlle OLIVIER		50	Française	Directrice générale adjointe, Chief Operating Officer de Société Générale [c]	4 340	2	•	2014	2022	7 ans
Isabelle SEILLIER		61	Française	Présidente Investment Banking de J.P. Morgan	4 073	1		2011	2021 [e]	10 ans
Jean-Michel SEVERINO		64	Française	Administrateur Référent de Danone	4 505	3	•	2011	2022	10 ans
Serpil TIMURAY		52	Turque	Directrice Générale Région Europe du groupe Vodafone	7 271	1	•	2015	2023	6 ans
Lionel ZINSOU-DERLIN		67	Béninoise et française	Président de SouthBridge SAS	4 369	2	•	2014	2022	7 ans
Administrateurs représentant les salariés										
Frédéric BOUTEBBA		54	Française	Administrateur représentant les salariés	1 [f]	1	N/A	2016	2023	5 ans
Bettina THEISSIG		59	Allemande	Administratrice représentant les salariés	1 [f]	1	N/A	2014	2023	7 ans

(a) Dont mandat au sein de Danone.

(b) Date de l'Assemblée Générale. Tel qu'annoncé le 29 juillet 2021, les Administrateurs dont le mandat vient à échéance en avril 2022 ont décidé de ne pas en solliciter le renouvellement. Les autres Administrateurs (hormis le Président et les deux Administrateurs représentants les salariés) ont décidé de ne pas solliciter leur renouvellement avec un an d'anticipation, soit avec effet à l'Assemblée Générale 2022 ou 2023.

(c) Depuis le 17 janvier 2022. Gaëlle OLIVIER était précédemment Directrice Générale de Société Générale Asie Pacifique.

(d) Cécile CABANIS a d'ores et déjà fait part de son intention de démissionner de son mandat d'Administratrice de la Société fin juin 2022.

(e) Isabelle SEILLIER a démissionné de ses fonctions d'Administratrice avec effet au 31 décembre 2021. Le Conseil d'Administration a coopté Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET en qualité d'Administratrice, en remplacement d'Isabelle SEILLIER, avec effet au 1er mars 2022.

(f) Action attribuée dans le cadre du programme "Une Personne, Une Voix, Une Action".

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, respectivement nommés par le Comité Groupe France et par le Comité d'Entreprise Européen. De plus, un membre du Comité Social et Économique (Nordi BENASSEM) assiste aux réunions du Conseil d'Administration avec voix consultative ainsi qu'au Comité Gouvernance.

Dans le cadre des dispositions du règlement intérieur du Conseil d'Administration, Franck RIBOUD a été nommé en 2017 Président d'Honneur afin de saluer son inestimable contribution aux travaux du Conseil. Il peut ainsi, à la demande du Directeur Général, partager son expérience, témoigner auprès des équipes de Danone, représenter Danone de manière institutionnelle, notamment auprès de partenaires historiques, et participer à ses grands événements. S'il n'est pas Administrateur, le Président d'Honneur participe aux réunions du Conseil avec une voix consultative ; il se voit communiquer les mêmes informations que les Administrateurs et est soumis aux règles de confidentialité applicables aux Administrateurs.

Cécile CABANIS, Administratrice, accompagne le Conseil d'Administration en qualité de Vice-Présidente depuis décembre 2020.

Structure de la gouvernance de Danone

Évolution de la gouvernance : dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général

Conformément à la pratique de Danone, le Conseil d'Administration avait, en 2017, fait le choix motivé de nommer un Président-Directeur Général (Emmanuel FABER), tout en réévaluant régulièrement, notamment dans le cadre de la discussion annuelle sur son fonctionnement, la pertinence de ce mode de gouvernance au regard du contexte de l'entreprise.

Le 1er mars 2021, à l'issue d'une série de discussions, notamment éclairées par un dialogue ouvert avec les actionnaires et de nombreuses parties prenantes de l'Entreprise, le Conseil d'Administration a pris la décision de principe d'initier le processus de dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Le Conseil a considéré que cette dissociation des fonctions, d'une part, répondait au mieux aux besoins actuels de l'Entreprise dans un contexte de profonde transformation et lui permettrait de poursuivre son développement dans les meilleures conditions possibles et, d'autre part, permettrait d'assurer la distinction entre les fonctions opérationnelles et exécutives, dont est en charge la Direction Générale, et les fonctions de contrôle et de définition des grandes orientations stratégiques, qui relèvent de la compétence du Conseil d'Administration.

À nouveau réuni le 14 mars 2021, le Conseil d'Administration, constatant un désaccord sur la conduite des évolutions à venir, a décidé de mettre fin aux fonctions d'Emmanuel FABER en qualité de Président-Directeur Général et de procéder à la dissociation immédiate des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général en nommant Gilles SCHNEPP en qualité de Président du Conseil, au regard de son expérience reconnue de dirigeant d'une grande entreprise internationale cotée et de ses compétences en matière de gouvernement d'entreprise. Le Conseil a également nommé Véronique PENCHIENATI-BOSETTA, Directrice Générale International de Danone en charge de superviser l'ensemble des activités opérationnelles du Groupe à l'exception de l'Amérique du Nord, et Shane GRANT, Directeur Général Amérique du Nord, respectivement en qualité de Directrice Générale et Directeur Général Délégué, pour diriger conjointement l'Entreprise durant le processus de recrutement du nouveau Directeur Général.

Le processus de sélection externe du nouveau Directeur Général a été piloté de manière active par le Comité Gouvernance, sous l'égide de l'Administrateur Référent, avec l'appui du Président du Conseil d'Administration et l'aide d'un cabinet de recrutement de renommée internationale, sur la base de critères de sélection précis et exigeants notamment en termes d'expérience réussie de dirigeant d'une entreprise de l'industrie agroalimentaire, de connaissances concrètes du fonctionnement et des enjeux d'une entreprise cotée et d'une expertise sur les sujets ESG.

Ainsi, le Comité Gouvernance s'est réuni cinq fois en moins de deux mois pour travailler au recrutement du nouveau Directeur Général. Le Conseil a été régulièrement informé de l'avancée du recrutement et a analysé de manière approfondie les profils de plusieurs candidates et candidats sélectionnés. En outre, plusieurs Administrateurs ont participé à l'audition de candidats. À l'issue de ce processus, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité Gouvernance, a décidé, à l'unanimité, le 17 mai 2021, de confier, à compter du 15 septembre 2021, les fonctions de Directeur Général à Antoine de SAINT-AFFRIQUE, avec lequel l'ensemble des membres du Conseil avaient eu l'occasion d'interagir dans le cadre du processus du recrutement. Soulignant la qualité de son parcours et de son bilan en matière d'innovation et de résultats, le Conseil a en effet considéré qu'Antoine de SAINT-AFFRIQUE apportera à Danone la combinaison idéale de vision stratégique, d'expérience internationale de l'industrie agroalimentaire et d'excellence dans l'exécution ainsi que sa capacité démontrée à mettre en œuvre avec succès une stratégie de croissance responsable et durable en parfaite cohérence avec la mission, les valeurs et objectifs à long terme de Danone.

Cette dissociation des fonctions permet ainsi à Danone de bénéficier à la fois de l'expertise et de l'expérience en matière de gouvernement d'entreprise de Gilles SCHNEPP, et du parcours managérial et opérationnel d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE.

Présidence du Conseil d'Administration

Missions et pouvoirs du Président du Conseil d'Administration

Conformément aux statuts de la Société et au règlement intérieur du Conseil d'Administration, le Président du Conseil d'Administration :

- convoque les réunions du Conseil d'Administration et en fixe l'ordre du jour ;
- prépare, organise et dirige les travaux du Conseil dont il anime les débats ;
- veille au bon fonctionnement des organes sociaux de Danone et s'assure, en particulier, que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission, en leur communiquant toutes les informations nécessaires ;
- prend le soin de développer et d'entretenir une relation confiante et régulière entre le Conseil et la Direction Générale, afin de garantir la permanence et la continuité de la mise en œuvre par celle-ci des orientations définies par le Conseil.

Travaux du Président du Conseil d'Administration en 2021

À la suite de la dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général décidée par le Conseil d'Administration, Gilles SCHNEPP a été nommé le 14 mars 2021 en qualité de Président du Conseil. Il a bénéficié d'un parcours complet d'intégration comprenant des entretiens avec des Administrateurs, la Direction Générale, le Secrétaire du Conseil, de nombreuses équipes de Danone et des parties prenantes. Il a également participé à plusieurs visites de sites.

Son agenda en 2021 a été marqué par le contexte de crise de gouvernance que Danone a traversé et qui s'est accompagné de réunions

supplémentaires du Conseil (12 réunions en 2021, contre, en moyenne avant 2020, 5 réunions par an) et du Comité Gouvernance (14 réunions en 2021 contre, en moyenne avant 2020, 5 réunions par an).

Gilles SCHNEPP a conduit de façon rapprochée l'élaboration de l'ordre du jour des réunions du Conseil au regard de l'actualité de Danone et des dossiers clés en cours, afin de s'assurer que les Administrateurs disposent de la meilleure information possible. Il a animé activement les réunions du Conseil et a également assisté à des réunions des Comités, notamment le Comité Gouvernance. Il a également rencontré le Président du Comité de Mission et a participé à une réunion de ce comité.

Par ailleurs, il a procédé, avec le Président du Comité Gouvernance, à la mise en place de la Direction Générale par intérim, au recrutement externe du nouveau Directeur Général et à la mise en œuvre de la refonte intégrale du Conseil en contribuant activement à la recherche de nouveaux Administrateurs (définition des profils et expertises recherchés, entretiens avec les candidats retenus par le Comité).

Dans le cadre de la préparation de l'Assemblée Générale 2021, et au regard de la crise de gouvernance traversée par l'Entreprise, il a participé au dialogue actionnarial auprès d'actionnaires dans le cadre du processus de transition managériale. Il a notamment présenté les évolutions en termes de gouvernance proposées et les modalités de prise en compte des attentes des actionnaires et des investisseurs institutionnels. Il a également adressé une lettre à l'ensemble des actionnaires de Danone.

Il s'est pleinement engagé pour soutenir la Direction Générale dans le cadre de la crise traversée et a entretenu un dialogue permanent, direct et régulier avec la Direction Générale par intérim, le nouveau Directeur Général, les membres du Comité Exécutif et certains cadres de Danone, permettant la coordination étroite entre la Direction Générale et le Conseil d'Administration. Il a en outre rencontré les partenaires sociaux de Danone dans le cadre de la mise en place du projet de réorganisation Local First, a visité des sites industriels et participé à des réunions internes en lien avec des événements significatifs concernant Danone. Enfin, il a animé au nom de Danone les Rencontres franco-allemandes d'Evian de septembre 2021.

Direction Générale

Missions et pouvoirs du Directeur Général

Conformément aux dispositions légales et aux statuts de la Société, le Directeur Général, nommé par le Conseil d'Administration, 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. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Le Directeur Général dirige les opérations de la Société et pilote, avec l'appui du Comité Exécutif, la mise en œuvre opérationnelle des orientations stratégiques décidées par le Conseil d'Administration.

Limitation des pouvoirs du Directeur Général

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration prévoit des limitations aux pouvoirs de la Direction Générale. Ainsi, le Conseil d'Administration doit approuver les projets d'investissements stratégiques, et toute opération, notamment d'acquisition ou de cession, susceptible d'affecter significativement les résultats de Danone, la structure de son bilan ou son profil de risques.

En particulier, le Directeur Général doit obtenir l'autorisation préalable du Conseil d'Administration pour les opérations suivantes :

Nature des opérations	Seuils d'autorisation applicables 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 excède 50 millions d'euros.

Conseil d'Administration

Conformément aux statuts de la Société et à son règlement intérieur, le Conseil d'Administration, organe collégial, exerce les pouvoirs dévolus par la loi et agit en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise. Il détermine toutes les orientations stratégiques de l'activité de Danone et veille à leur mise en œuvre. Il s'attache à promouvoir la création de valeur à long terme par l'entreprise, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Le Conseil d'Administration, dans le cadre de son action, poursuit la réalisation de la raison d'être et des objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux intégrés dans les statuts de la Société depuis l'adoption du statut de société à mission par l'Assemblée Générale du 26 juin 2020, et prend en considération les conséquences sociales, sociétales et environnementales de ses décisions sur les parties prenantes de la Société.

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et au moins cinq fois par an. Il opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns.

Afin de préparer et d'éclairer ses travaux, 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 nommés par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité Gouvernance, désignés à titre personnel et ne pouvant se faire représenter.

Administrateur Référent

Présentation de l'Administrateur Référent

L'Administrateur Référent est désigné par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité Gouvernance, parmi les Administrateurs indépendants. Sa désignation est obligatoire lorsque les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général sont réunies. En 2021, lors de la décision de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, le Conseil d'Administration a maintenu la fonction d'Administrateur Référent et a procédé à une rotation de ce rôle en nommant, le 1er mars 2021, Jean-Michel SEVERINO, en remplacement de Michel LANDEL qui avait été désigné en cette qualité en 2017.

Missions et pouvoirs de l'Administrateur Référent

Les prérogatives de l'Administrateur Référent ont été élargies et renforcées par le Conseil d'Administration en 2017 pour tenir compte du contexte de réunion des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. En particulier, son rôle dans les relations avec les actionnaires a été accru, lui permettant

de prendre directement connaissance de leurs demandes, de les rencontrer le cas échéant sans le Président ou le Directeur Général, et de remonter au Conseil leurs préoccupations en matière de gouvernance. Par ailleurs, son implication dans l'organisation des travaux du Conseil a également été renforcée, notamment en lui permettant d'être consulté sur l'ordre du jour et le calendrier des réunions, d'exiger la convocation du Conseil sur un ordre du jour déterminé et d'entretenir un dialogue libre et régulier avec chaque Administrateur.

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 Administrateurs ;
- 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 ;
- s'assure de la liaison entre les Administrateurs indépendants et les autres Administrateurs et la Direction Générale. Il entretient un dialogue régulier et libre avec chaque Administrateur et 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 Administrateurs qu'il aurait identifiés ;
- veille au respect du règlement intérieur du Conseil ;
- est associé au processus d'évaluation du Conseil.

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 ou le Directeur Général pour répondre aux demandes d'actionnaires, se rend disponible pour rencontrer certains d'entre eux, y compris sans le Président ou le Directeur Général, et fait remonter au Conseil leurs questions 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 sur l'évaluation annuelle des performances et les recommandations relatives à la rémunération des mandataires sociaux, même s'il n'est pas Président ou membre de ce Comité.

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 et du 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. Lors des Assemblées Générales, il peut être invité par le Président à rendre compte de son action.

À chaque fin de mandat de l'Administrateur Référent, le Conseil procède à une étude du fonctionnement de cet organe, ainsi qu'au réexamen de ses pouvoirs afin de les adapter, si nécessaire.

Travaux de l'Administrateur Référent en 2021

Michel LANDEL, Administrateur Référent et Président du Comité Gouvernance depuis 2017 et entre le 1er janvier et 1er mars 2021, a piloté les travaux du Comité Gouvernance sur cette période, notamment :

- la poursuite de la réflexion profonde sur la gouvernance de Danone initiée fin 2020 ; il a à ce titre organisé et présidé une *executive session* (réunion des Administrateurs externes de Danone) en février 2021 et entretenu des contacts réguliers et fréquents avec chacun des Administrateurs ;
- la revue des conditions de performance applicables aux actions de performance (Group performance shares) et la recommandation au Conseil d'Administration de soumettre à l'Assemblée Générale 2021, pour les actions de performance qui seraient attribuées en 2021, une résolution prévoyant (i) l'introduction d'un critère financier basé sur le Total Shareholder Return (TSR) de Danone pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs et les autres membres du Comité Exécutif, et (ii) le durcissement de la condition de performance environnementale, avec la prise en compte de la notation attribuée par CDP au titre de ses programmes Water et Forests, en plus du programme Climate Change.

Michel LANDEL a également participé au dialogue actionnarial dans le cadre de la préparation de l'Assemblée Générale 2021.

Le 1er mars 2021, Jean-Michel SEVERINO a succédé à Michel LANDEL en qualité d'Administrateur Référent. Il a rendu compte des premiers mois de sa mission à l'Assemblée Générale du 29 avril 2021. Depuis sa nomination, il a consacré son activité principalement à cinq sujets :

- la mise en place d'une Direction Générale par intérim dans le contexte du départ du Président-Directeur Général et l'adaptation de sa rémunération, dans le cadre des recommandations du Comité Gouvernance ;
- le recrutement du nouveau Directeur Général : en tant qu'Administrateur Référent et Président du Comité Gouvernance, Jean-Michel SEVERINO a animé le processus de recrutement en œuvrant à la définition de la méthodologie, au choix et à la sélection d'un cabinet de recrutement de renommée internationale en charge de l'appui à la sélection des candidats, à la définition des critères d'expertise et profils des candidats recherchés. Il a participé à leur audition, à leur sélection, à la négociation de leur rémunération et au choix final, avec l'appui du Président du Conseil d'Administration et du Comité de Gouvernance ;
- la modernisation de la gouvernance de Danone, en identifiant et animant la réflexion du Comité Gouvernance et du Conseil d'Administration sur le renouvellement du Conseil d'Administration, la transformation de sa composition, et diverses règles relatives

à son fonctionnement, ainsi qu'en participant à l'identification et au recrutement d'un autre cabinet de recrutement de renommée internationale ;

- le recrutement des Administrateurs dont la nomination sera proposée lors de l'Assemblée Générale 2022, avec l'aide de cabinets de recrutement, en appuyant le Président du Conseil d'Administration et en animant la réflexion du Comité Gouvernance ;
- la relation avec les actionnaires, en collaboration avec le Président du Conseil d'Administration, au travers des différentes étapes de concertation avec ces derniers (avant et après le départ du Président-Directeur Général, en préparation de l'Assemblée Générale 2021 et, de manière plus particulière en novembre 2021 dans le cadre d'un *roadshow* gouvernance, au cours duquel l'Administrateur Référent a rencontré environ une quinzaine d'investisseurs représentant plus de 30 % du capital de Danone). Lors de ces rencontres, l'Administrateur Référent a notamment pu échanger sur les attentes des actionnaires en termes de composition du Conseil, de processus de sélection des Administrateurs et des conditions de performance des outils de rémunération long-terme (voir paragraphe *Dialogue actionnarial* ci-après).

Il a par ailleurs entretenu des liens étroits avec le Président du Conseil, les Administrateurs, consultés à plusieurs reprises à titre individuel, ainsi qu'avec la Direction Générale.

Enfin, Jean-Michel SEVERINO a organisé et présidé deux *executive sessions*, en mars et décembre 2021, consacrées notamment au mode de gouvernance de Danone, à l'interaction entre le Conseil et la nouvelle Direction Générale, ainsi qu'à la composition et au fonctionnement du Conseil d'Administration.

Équilibre dans la répartition des pouvoirs

En complément de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, l'équilibre des pouvoirs est assuré par les mécanismes suivants :

- l'attribution de la présidence du Conseil d'Administration à un Administrateur indépendant ;
- la présence d'un Administrateur Référent dont les missions, moyens et responsabilités sont détaillés au paragraphe *Administrateur Référent* ci-avant ;
- l'indépendance du Conseil d'Administration, composé à 73 % d'Administrateurs indépendants en application stricte des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF, lui permettant d'exercer pleinement ses fonctions de contrôle de l'exécutif ;
- l'examen libre et indépendant des sujets étudiés par le Conseil, les travaux en Comités permettant en outre aux Administrateurs d'approfondir certains sujets et d'être en prise directe avec les équipes de Danone ;
- la composition des Comités du Conseil, tous présidés par des Administrateurs indépendants ;
- la politique de diversité de la composition du Conseil, qui vise la diversité et complémentarité des profils en termes de genre, de compétences et d'expérience, et le renforcement de l'indépendance de ses membres ;
- la pleine implication des Administrateurs dans les travaux et débats du Conseil et des Comités, qui se traduit notamment par un taux de participation élevé aux réunions (voir paragraphe *Assiduité des Administrateurs en 2021* ci-après) ;
- la tenue régulière de réunions des Administrateurs externes à l'Entreprise (*executive sessions*), organisées par l'Administrateur Référent, leur permettant d'échanger de façon libre et spontanée sur tout sujet souhaité, et de nourrir le dialogue régulier de l'Administrateur Référent avec le Président du Conseil et le Directeur Général ; ainsi, en 2021, trois *executive sessions* ont été organisées, à l'occasion desquels les Administrateurs ont échangé de manière approfondie sur le mode de gouvernance le plus approprié pour Danone, l'organisation de la Direction Générale répondant au mieux à l'intérêt social de la Société, la composition du Conseil d'Administration ainsi que son fonctionnement ; et
- les limitations imposées à l'exécutif en vertu du règlement intérieur du Conseil, décrites ci-avant.

Dialogue actionnarial

La Société, par l'intermédiaire du Directeur Général, du Directeur Financier ainsi que de l'équipe Relations Investisseurs, conduit un dialogue régulier avec ses investisseurs et les agences de conseil en vote, notamment lors de rencontres et d'événements dédiés, tels que les annonces des résultats financiers et les Séminaires Investisseurs. Elle diffuse les différentes présentations effectuées lors de ces rencontres et événements sur son site internet : www.danone.com (Onglet Investisseurs / Publications & Événements / Séminaires Investisseurs et/ou Conférences Investisseurs). Au-delà de ces rencontres, l'équipe Relations Investisseurs interagit, tout au long de l'année, de façon régulière, avec les investisseurs et actionnaires de Danone.

En outre, l'Administrateur Référent est l'interlocuteur privilégié des investisseurs pour les sujets relatifs à la gouvernance de Danone, même si le Président du Conseil d'Administration peut également être amené à échanger ponctuellement avec les investisseurs lorsque cela apparaît nécessaire. Ainsi, en 2021, dans le contexte de la crise de gouvernance traversée par Danone, le Président du Conseil d'Administration s'est entretenu à leur demande avec plusieurs d'entre eux et l'Administrateur Référent a participé à plusieurs réunions avec des actionnaires, précédemment et postérieurement au départ du Président-Directeur Général. Les discussions ont porté notamment sur le mode de gouvernance de Danone et les attentes des investisseurs en la matière.

Par ailleurs, comme cela est organisé depuis plusieurs années, l'Administrateur Référent a rencontré, au cours de l'automne 2021, une quinzaine d'investisseurs représentant plus de 30 % du capital de Danone, pour échanger avec eux sur des sujets de gouvernance, notamment sur son évolution intervenue en 2021, le renouvellement à venir du Conseil d'Administration, la rémunération des dirigeants et les enjeux de l'Entreprise en matière de stratégie RSE. Le Conseil a été tenu informé de ces discussions.

Ce dialogue, renforcé et poursuivi au début de l'année 2022, a permis la prise en compte des points d'intérêts et d'attention des investisseurs et a contribué aux réflexions relatives à la nouvelle composition du Conseil d'Administration, ainsi qu'à la définition des critères de performance appliqués à la rémunération des dirigeants de l'Entreprise. Il a également été l'occasion d'échanger sur les modalités de mise en œuvre par Danone de son statut de société à mission, notamment concernant les travaux du Comité de Mission, la définition d'une feuille de route relatives aux objectifs sociaux et environnementaux intégrés dans les statuts et la vérification de l'organisme tiers indépendant. Les discussions avec les investisseurs ont également porté sur l'avancement du projet de réorganisation Local First, en particulier en termes d'impact sur les emplois et sur l'engagement des salariés.

Composition du Conseil d'Administration et des Comités

Principes directeurs de la composition du Conseil d'Administration et de ses Comités

Politique de diversité du Conseil d'Administration et de ses Comités

Le Conseil d'Administration porte une attention particulière à sa composition, notamment pour assurer sa diversité et celle de ses Comités, considérant qu'elle 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 la modification sensible de la composition du Conseil d'Administration 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 et également de façon collégiale dans un esprit d'ouverture. Ainsi, 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 qu'elles couvrent aussi bien l'industrie agroalimentaire, l'industrie de la grande consommation, l'expérience client-consommateur, la gouvernance et le leadership de grandes sociétés, l'expérience internationale, la finance, la stratégie, les fusions-acquisitions, la Recherche & Développement, la nutrition, le digital et les nouvelles technologies, la responsabilité sociale de l'Entreprise et le climat ;
- porte une attention particulière à la complémentarité des profils, à leur pertinence par rapport à la stratégie et aux valeurs de Danone ;
- a pour objectif permanent d'améliorer la représentation des femmes et l'internationalisation de ses membres et veille au maintien d'un équilibre générationnel ;
- 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 refonte de la composition du Conseil d'Administration, annoncée en juillet 2021, la sélection par le Conseil des candidats dont la nomination en qualité d'Administrateur sera proposée aux Assemblées Générales 2022 et 2023 est effectuée notamment en tenant compte de la politique de diversité du Conseil.

Par ailleurs, afin de s'assurer d'une composition optimale, le Conseil d'Administration procède annuellement à une revue détaillée de la situation individuelle de chaque Administrateur en termes :

- d'indépendance, en appliquant strictement les critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF ;
- de disponibilité, en examinant, notamment, le nombre de mandats externes détenus par chaque Administrateur et sa comptabilité avec l'exercice des fonctions d'Administrateur de Danone, afin de s'assurer que l'ensemble de ses membres disposent du temps nécessaire pour se consacrer pleinement aux travaux du Conseil ;
- de participation, en analysant le taux de présence de chacun de ses membres aux réunions du Conseil et des Comités.

Procédure de sélection des futurs Administrateurs

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Comité Gouvernance a mis en place une politique de sélection des futurs Administrateurs. Tout d'abord, le Comité détermine les compétences, expertises et profils devant être adjoints au Conseil et ce en cohérence avec la politique de diversité du Conseil. Il s'appuie sur plusieurs cabinets spécialisés dans le recrutement d'administrateurs aux profils internationaux, dotés notamment d'une forte expertise dans les secteurs de l'agroalimentaire et des biens de consommation, avec une expérience réussie et reconnue de direction d'une grande entreprise cotée, pour identifier des candidats répondant à ces critères et examine une liste de candidats. Les candidats retenus rencontrent l'Administrateur Référent, le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général, des Administrateurs et le Secrétaire du Conseil d'Administration. Lors de ces entretiens, la disponibilité des candidats est discutée de manière approfondie afin de vérifier qu'ils disposent du temps suffisant à l'exercice des fonctions d'Administrateur de Danone. À la suite de ces entretiens et après examen des différents profils, le Comité Gouvernance sélectionne les candidats qui sont présentés au Conseil. Le Conseil analyse les différents profils et décide de soumettre certaines candidatures à l'approbation des actionnaires.

Au cours de l'année 2021, dans le cadre de la décision de renouveler l'intégralité du Conseil d'Administration (à l'exception du Président du Conseil et des deux Administrateurs représentant les salariés) telle qu'annoncée le 29 juillet 2021, le Conseil d'Administration a mené une réflexion profonde, sous l'égide notamment de l'Administrateur Référent et avec l'accompagnement de cabinets de recrutement de renommée internationale portant à la fois sur la nature des profils et les expertises des futurs Administrateurs devant être nommés afin que ceux-ci puissent participer pleinement à l'élaboration de la stratégie de Danone, et ce en cohérence avec ses valeurs.

Diversité et expertise des Administrateurs, adéquation avec leur appartenance aux Comités

	Compétences générales				Compétences sectorielles					Appartenance aux Comités du Conseil			
	Gouvernance / Leadership	Expérience internationale	Audit, comptabilité et gestion des risques	Stratégie / Fusions-Acquisitions	Industrie de la grande consommation (FMCG) / agroalimentaire	Gestion de marques / Expérience client -consommateur	R&D, Santé & Innovation	RSE / Climat	Digital / Nouvelles technologies	Comité d'Audit	Comité Gouvernance	Comité Engagement	Comité Stratégie & Transformation
Guido BARILLA	✓	✓		✓	✓	✓							•
Frédéric BOUTEBBA					✓	✓				•			
Cécile CABANIS	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓				•
Clara GAYMARD	✓	✓	✓	✓				✓	✓		•		
Michel LANDEL	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			•	•	
Gaëlle OLIVIER	✓	✓	✓	✓				✓	✓	P			
Franck RIBOUD	✓	✓		✓	✓	✓							•
Gilles SCHNEPP	✓	✓	✓	✓	✓			✓					
Isabelle SEILLIER [a]	✓	✓	✓	✓									•
Jean-Michel SEVERINO	✓	✓	✓	✓				✓			P		
Bettina THEISSIG					✓	✓	✓					•	
Serpil TIMURAY	✓	✓		✓	✓	✓			✓			P	
Lionel ZINSOU-DERLIN	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		•			P
Total	**11**	**11**	**8**	**11**	**9**	**8**	**1**	**7**	**4**	**3**	**3**	**3**	**5**

(a) Isabelle SEILLIER a démissionné de ses fonctions d'Administratrice avec effet au 31 décembre 2021. Le Conseil d'Administration du 10 décembre 2021 a coopté Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET en qualité d'Administratrice, en remplacement d'Isabelle SEILLIER, avec effet au 1er mars 2022.

Membre d'un comité : •
Président d'un comité : **P**

Les principaux domaines d'expertise et d'expérience sont développés dans les fiches biographiques de chaque Administrateur au paragraphe 6.2 *Mandats et fonctions exercés par les Administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration*.

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 de cet 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 il est issu (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 réalisé par le Conseil

Le Conseil d'Administration, sur avis du Comité Gouvernance, a examiné en février 2022, comme chaque année, l'indépendance de chaque Administrateur sur la base des critères détaillés ci-après.

	Indépendants	Non indépendants	Administrateurs ne faisant pas l'objet d'une appréciation
Nombre	9	2	2
Taux d'indépendance	82 %	18 %	N/A
Administrateurs	Guido BARILLA	Franck RIBOUD	Frédéric BOUTEBBA
	Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET [a]	Cécile CABANIS	Bettina THEISSIG
	Clara GAYMARD		
	Michel LANDEL		
	Gaëlle OLIVIER		
	Gilles SCHNEPP		
	Jean-Michel SEVERINO		
	Serpil TIMURAY		
	Lionel ZINSOU-DERLIN		
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 avec Danone et, ainsi, a confirmé leur qualification d'Administrateur indépendant.	Le Conseil a décidé de les considérer comme non indépendants, comme explicité ci-après.	

(a) Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET a été cooptée en qualité d'Administratrice, avec effet au 1er mars 2022, par le Conseil d'Administration du 10 décembre 2021, en remplacement d'Isabelle SEILLIER qui a démissionné, pour des raisons personnelles, de ses fonctions d'Administratrice avec effet au 31 décembre 2021.

Concernant Gaëlle OLIVIER	**Directrice générale adjointe, Chief Operating Officer de Société Générale** 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, à l'aune des nouvelles fonctions de Gaëlle OLIVIER au sein de Société Générale (Directrice générale adjointe, Chief Operating Officer) à compter du 17 janvier. Sur recommandation du Comité Gouvernance, le Conseil a estimé que Gaëlle OLIVIER n'entretenait pas, directement ou indirectement, de relations d'affaires significatives avec l'Entreprise. L'analyse du caractère significatif de la relation d'affaires a porté sur plusieurs critères : • 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 et 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 chiffre d'affaires résultant des relations d'affaires entre Société Générale et Danone. Le Conseil a donc considéré que Gaëlle OLIVIER continuait à satisfaire à l'ensemble des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF.
Concernant Jean-Michel SEVERINO et Clara GAYMARD	Il est rappelé que Danone investit dans de nombreux fonds afin de soutenir l'innovation et l'investissement d'impact. Certains de ces fonds étant gérés, d'une part, par la société I&P, dirigée par Jean-Michel SEVERINO et, d'autre part, par la société Raise Conseil, dont Clara GAYMARD est co-fondatrice, le Comité Gouvernance et le Conseil ont examiné les relations d'affaires entre Danone et ces derniers. Sur recommandation du Comité Gouvernance, le Conseil a estimé que Jean-Michel SEVERINO d'une part, et Clara GAYMARD, d'autre part, n'entretenaient pas, directement ou indirectement, de relations d'affaires significatives avec l'Entreprise. L'analyse du caractère significatif de chaque relation d'affaires a porté sur plusieurs critères : • la nature courante des investissements réalisés par Danone dans les fonds concernés et leurs conditions normales de marché ; • l'absence d'investissement de Danone dans tous les fonds gérés ou initiés par la société I&P, d'une part, et par la société Raise Conseil, d'autre part ; • les montants des investissements réalisés par Danone dans les fonds concernés, qui ne sont pas significatifs à l'échelle de Danone puisqu'ils ne représentent en effet que 3 % (pour les fonds gérés par I&P) et 4 % (pour ceux gérés par Raise Conseil) du montant total investi par Danone dans des fonds sociétaux, à impact social ou d'innovation ; • l'absence de participation de Danone aux organes décisionnaires de ces fonds (Danone ne disposant que (i) d'un représentant au sein du comité consultatif de chacun des deux fonds gérés par I&P, et (ii) d'un représentant au sein du comité stratégique – ayant un rôle consultatif – d'un des deux fonds gérés par Raise Conseil) ; et • l'absence de dépendance économique ou d'exclusivité entre Danone, d'une part, et chacun des fonds et sociétés de gestion concernés, d'autre part, dans la mesure où (i) les montants de ces investissements ne représentent qu'une part très minoritaire du capital de chaque fonds, aux côtés de nombreux autres investisseurs publics et privés qui investissent dans les mêmes conditions que Danone et (ii) les investissements de Danone dans ces fonds ne représentent qu'une faible proportion des financements de tous les fonds et programmes gérés ou initiés par I&P d'une part (environ 4 %) et par Raise Conseil d'autre part (1,5 %). Le Conseil a donc considéré que Jean-Michel SEVERINO et Clara GAYMARD continuaient 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
Franck RIBOUD	Ancien dirigeant mandataire social de Danone
Cécile CABANIS	Ancienne salariée de Danone (au cours des cinq dernières années)

Situation de chaque Administrateur au regard des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF (Annexe 3)

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
Gilles SCHNEPP	•	•	•	•	•	•	•	•
Franck RIBOUD	✘	•	•	•	•	✘	•	•
Guido BARILLA	•	•	•	•	•	•	•	•
Frédéric BOUTEBBA [a]	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Cécile CABANIS	✘	•	•	•	•	•	•	•
Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET	•	•	•	•	•	•	•	•
Clara GAYMARD	•	•	•	•	•	•	•	•
Michel LANDEL	•	•	•	•	•	•	•	•
Gaëlle OLIVIER	•	•	•	•	•	•	•	•
Jean-Michel SEVERINO	•	•	•	•	•	•	•	•
Bettina THEISSIG [a]	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Serpil TIMURAY	•	•	•	•	•	•	•	•
Lionel ZINSOU-DERLIN	•	•	•	•	•	•	•	•

• lorsque le critère d'indépendance est satisfait, ✘ lorsqu'il n'est pas satisfait.
(a) Administrateur représentant les salariés.

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 ; le Secrétaire du Conseil, s'il le juge nécessaire, peut, le cas échéant, recueillir l'avis du Comité Gouvernance avant de donner son approbation ;
- 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 lors de la préparation du Document d'Enregistrement Universel de Danone 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 événement rendant en toute ou partie inexacte la précédente déclaration établie ;
- de communiquer, chaque année, la liste des mandats et fonctions exercées dans toutes sociétés au cours des cinq dernières années et, d'autre part, de répondre au questionnaire sur les conflits d'intérêts établi par la Société ;
- 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) la publication 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 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 ses mandataires sociaux. 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 (voir paragraphe *Indépendance des Administrateurs* ci-avant).

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, à l'exception des deux Administrateurs représentant les salariés liés à Danone par un contrat de travail.

Évolution de la composition du Conseil d'Administration et des Comités

Changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration et des Comités en 2021

	Départs	Nominations	Renouvellements
Conseil d'Administration	Emmanuel FABER	Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET	Guido BARILLA
	Benoît POTIER		Cécile CABANIS
	Virginia A. STALLINGS		Michel LANDEL
	Isabelle SEILLIER		Serpil TIMURAY
Comité d'Audit	Jean-Michel SEVERINO	Gaëlle OLIVIER (Présidente)	–
Comité Gouvernance	Benoît POTIER	Jean-Michel SEVERINO (Président)	–
	Lionel ZINSOU-DERLIN		
Comité Engagement	Virginia A. STALLINGS	Michel LANDEL	–
	Jean-Michel SEVERINO		
Comité Stratégie & Transformation	Benoît POTIER	Lionel ZINSOU-DERLIN (Président)	–
	Gilles SCHNEPP		

Tous ces changements sont intervenus le 29 avril 2021, jour de l'Assemblée Générale, à l'exception (i) de la nomination de Jean-Michel SEVERINO en qualité de Président du Comité Gouvernance, concomitante à sa nomination en qualité d'Administrateur Référent le 1er mars 2021, et (ii) de la cooptation de Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET en qualité d'Administratrice, décidée par le Conseil d'Administration en décembre 2021 et prenant effet au 1er mars 2022, en remplacement d'Isabelle SEILLIER qui a démissionné de ses fonctions d'Administratrice au 31 décembre 2021.

Programme de renouvellement du Conseil d'Administration

Danone a annoncé, le 29 juillet 2021, la recomposition complète de son Conseil d'Administration : l'ensemble des Administrateurs – hormis le Président du Conseil d'Administration et les deux Administrateurs représentant les salariés – ne solliciteront pas le renouvellement de leur mandat, le cas échéant avec anticipation, et quitteront le Conseil d'ici l'Assemblée Générale 2023. Dans cet intervalle, la nomination de nouveaux Administrateurs recrutés en externe sera proposée, avec l'objectif de constituer un Conseil d'Administration resserré, plus indépendant, comprenant des profils diversifiés, et doté d'un haut niveau d'expertise, d'expérience sectorielle et internationale.

Ainsi, dans ce cadre, Clara GAYMARD, Gaëlle OLIVIER, Franck RIBOUD, Jean-Michel SEVERINO et Lionel ZINSOU-DERLIN cesseront d'être Administrateurs à l'issue de l'Assemblée Générale du 26 avril 2022, Isabelle SEILLIER ayant mis fin à ses fonctions d'Administratrice avec effet dès le 31 décembre 2021 pour des raisons personnelles. Guido BARILLA, Cécile CABANIS, Michel LANDEL et Serpil TIMURAY ont vocation à quitter le Conseil d'Administration d'ici l'Assemblée Générale 2023. Il est précisé que Cécile CABANIS a d'ores et déjà fait part de son intention de démissionner de son mandat d'Administratrice de la Société fin juin 2022.

Cette refonte de la composition du Conseil a été décidée à l'unanimité par le Conseil d'Administration du 28 juillet 2021, sur proposition du Comité Gouvernance. Elle a vocation à se dérouler de manière progressive sur deux ans entre juillet 2021 et avril 2023 et s'accompagne d'un renforcement du programme d'intégration des nouveaux Administrateurs (voir paragraphe *Intégration des nouveaux Administrateurs* ci-après). Après la crise de gouvernance intervenue en 2021, cette refonte a pour objectif de rassembler autour du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général, un nouveau Conseil dans le cadre d'une dynamique renouvelée, et ce, afin d'accompagner la nouvelle équipe de direction générale dans le nouveau cycle stratégique qui s'ouvre pour l'entreprise et de servir au mieux la performance et la mission de Danone pour les années à venir.

Le processus de sélection de nouveaux Administrateurs dans le cadre de ce programme de nouvellement a été conduit sous l'égide du Comité Gouvernance, en collaboration avec le Président du Conseil d'Administration, conformément à la procédure de sélection des Administrateurs présentée ci-avant. Danone a fait appel à des cabinets de recrutement de renommée internationale pour sélectionner des profils conformes aux critères fixés par le Conseil.

Propositions pour l'Assemblée Générale du 26 avril 2022

Dans le contexte de renouvellement du Conseil d'Administration décrit ci-avant, et à l'issue du processus de sélection piloté par le Comité Gouvernance, le Conseil d'Administration a décidé de soumettre à l'Assemblée Générale du 26 avril 2022, la nomination des personnes suivantes :

	Départs	Ratification de la cooptation	Nominations
Conseil d'Administration	Clara GAYMARD	Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET	Antoine de SAINT-AFFRIQUE
	Gaëlle OLIVIER		Patrice LOUVET
	Franck RIBOUD		Géraldine PICAUD
	Jean-Michel SEVERINO		Susan ROBERTS
	Lionel ZINSOU-DERLIN		

Candidatures proposées à l'Assemblée Générale du 26 avril 2022

Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET	Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET est l'ancienne Directrice Générale du groupe de spiritueux Rémy Cointreau (2014-2019). Elle a également passé 24 années chez L'Oréal, où elle a occupé plusieurs rôles au sein de la Division Produits de Luxe à travers le monde, dans les Ventes, le Marketing et à la Direction Générale. Elle a ensuite rejoint le groupe LVMH où elle a occupé plusieurs postes de Direction Générale en Asie, Europe et Amérique du Nord et du Sud. Sa présence au Conseil d'Administration de Danone permettra à celui-ci de bénéficier de sa connaissance reconnue du secteur des biens de consommation, de son parcours international et de son expérience de Directrice Générale au sein de grands groupes français multinationaux cotés spécialisés dans les biens de consommation.
Antoine de SAINT-AFFRIQUE	Le Conseil d'Administration a décidé, en adéquation avec les pratiques du marché et les usages au sein de Danone, de proposer à l'Assemblée Générale du 26 avril 2022, la nomination d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE, Directeur Général de Danone, en qualité d'Administrateur. Le Conseil d'Administration considère en effet comme essentielle la participation du Directeur Général en qualité d'Administrateur aux débats et prises de décisions du Conseil, en ce qu'elle permet d'enrichir ses travaux, de faciliter l'élaboration par le Conseil des orientations stratégiques de la Société et de fluidifier et renforcer la collaboration entre le Conseil d'Administration et la Direction Générale. Le Conseil estime en outre que ce mandat d'Administrateur constitue un complément utile et nécessaire à la fonction de Directeur Général. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Directeur Général n'assistera pas et ne participera pas aux discussions et décisions relatives à sa rémunération.
Patrice LOUVET	De nationalités américaine et française, Patrice LOUVET est Président et Directeur Général de Ralph Lauren Corporation. Depuis son arrivée en 2017 dans cette entreprise, Patrice LOUVET y a déployé la stratégie mondiale de transformation digitale et de repositionnement de marque du groupe. Avant de rejoindre Ralph Lauren, il a occupé pendant près de trente ans divers postes de direction chez Procter & Gamble, sur trois continents. De Gillette à Pantène en passant par SK-II, il a dirigé et développé plusieurs marques mondiales de premier plan du secteur de la grande consommation, dans différents pays et sur différents canaux de distribution. Patrice LOUVET apportera au Conseil d'Administration de Danone ses connaissances expertes du secteur des biens de consommation, son expérience et sa vision stratégique de dirigeant d'un grand groupe côté ainsi que son expertise des marchés internationaux et en particulier du marché américain.
Géraldine PICAUD	Géraldine PICAUD est Directrice Financière du groupe Holcim (anciennement LafargeHolcim) et membre de son comité exécutif depuis 2018. Entre 2011 et 2017, elle a été Directrice Financière d'Essilor International, groupe coté, membre du CAC 40, leader mondial de l'optique ophtalmique. Avant cela, elle a travaillé pour le groupe ED&F Man – un négociant en matières premières agricoles notamment actif dans le café, le sucre et l'alimentation animale – qu'elle a rejoint en 2007, tout d'abord à Londres en tant que Head of Corporate Finance, Responsable des Fusions-Acquisitions, puis en Suisse à la tête de la Direction Financière de Volcafe Holdings, le pôle Café du groupe. Auparavant, elle a exercé pendant treize ans les fonctions de Responsable du Contrôle de Gestion puis de Directrice Financière du groupe français de chimie de spécialité Safic Alcan. Géraldine PICAUD fera bénéficier le Conseil d'Administration de Danone de sa grande expertise financière et en matière de Fusions-Acquisitions, de son expérience internationale en tant que Directrice Financière de grands groupes cotés, ainsi que de sa connaissance des marchés financiers et du secteur de l'agroalimentaire.
Susan ROBERTS	De nationalités britannique et canadienne, Susan ROBERTS est Professeure en Nutrition à la Friedman School of Nutrition Science and Policy de l'Université Tufts aux États-Unis, Professeure de Psychiatrie et membre du personnel scientifique en Pédiatrie à l'école de médecine de l'Université Tufts, et co-directrice du Tufts Institute for Global Obesity Research. Chercheuse de renommée mondiale ayant reçu de nombreuses distinctions pour ses contributions majeures à la recherche dans le domaine de la Nutrition, elle co-dirige un consortium de scientifiques qui cherche à comprendre la physiologie du corps après une perte de poids ainsi que l'International Weight Control Registry qui travaille, en collaboration avec des scientifiques de 19 pays, à l'identification des meilleures pratiques en matière de contrôle pondéral dans différentes cultures à l'échelle mondiale. Sa nomination au Conseil d'Administration permettra à celui-ci de bénéficier de sa grande expertise en matière de santé et de nutrition et est en parfaite adéquation avec la stratégie et les métiers de Danone et sa raison d'être qui est d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre.

L'ensemble des candidats dont la nomination au Conseil d'Administration est proposée auront la qualité d'Administrateurs indépendants en application des critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF, à l'exception d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE en raison de sa qualité de Directeur Général de Danone. Il est précisé, s'agissant du mandat d'Administrateur d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE au sein de Barry Callebaut, que le Conseil d'Administration a relevé que les relations d'affaires entre Danone et Barry Callebaut ne revêtaient pas un caractère significatif, tant du point de vue de Danone que de Barry Callebaut, compte tenu de leur nature courante et du fait que les achats effectués par Danone auprès de cette société représentant moins de 0,2 % de ses coûts globaux de matières premières et packaging.

Analyse de la composition du Conseil d'Administration au regard des évolutions proposées

	Composition postérieure à l'Assemblée Générale tenue en		
	2020	**2021**	**2022**
Âge moyen des Administrateurs [(a)]	59,6 ans	59,8 ans	58,6 ans
Durée moyenne des mandats [(a)]	8,4 ans	7,5 ans	2 ans
Taux d'indépendance [(a)]	57 %	73 %	80 %
Taux d'Administrateurs de nationalité étrangère [(a)]	36 %	27 %	40 %
Taux de féminisation [(a)]	43 %	45 %	50 %

(a) Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et aux dispositions légales, les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux d'indépendance et du taux de féminisation du Conseil d'Administration. 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 dans le taux d'Administrateurs de nationalité étrangère.

Ainsi, sous réserve du vote favorable de l'Assemblée Générale sur les nominations proposées, le Conseil d'Administration sera composé à hauteur de 80 % d'Administrateurs indépendants, soit un taux nettement supérieur au taux de 50 % requis par le Code AFEP-MEDEF. Il comportera une proportion de femmes de 50 % et 40 % de ses membres seront de nationalité étrangère.

Fonctionnement du Conseil d'Administration

Les règles et modalités de fonctionnement du Conseil d'Administration sont définies par la loi, les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil d'Administration, publié dans son intégralité sur le site internet de Danone : www.danone.com (Onglet Investisseurs / Gouvernance / Statuts & Règlement intérieur). Adopté en 2002 et mis à jour régulièrement, le règlement intérieur du Conseil d'Administration :

- précise les droits et obligations des Administrateurs ;
- fait l'objet d'une revue régulière et a notamment été modifié à la suite des évolutions réglementaires et de certaines autoévaluations du Conseil d'Administration ;
- a été modifié (i) en juin 2020 dans le cadre de l'adoption du statut de société à mission, afin notamment d'y intégrer un paragraphe relatif à la raison d'être de Danone et de détailler les interactions entre le Comité de Mission et le Comité Engagement, et (ii) en décembre 2020 dans le cadre de la création du Comité Stratégie & Transformation ;
- a été modifié en décembre 2021 dans le cadre de la modification des règles relatives à la rémunération des Administrateurs pour alignement avec la politique de rémunération des Administrateurs adoptée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2021.

Mandats des Administrateurs : durée et renouvellement

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 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 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 218 360 euros sur la base du cours de clôture de l'action au 31 décembre 2021, ou plus de deux fois le montant de la rémunération moyenne annuelle de chaque Administrateur). Dans le cadre de la refonte intégrale de la composition du Conseil d'Administration, annoncée en juillet 2021, et de la recherche de nouveaux Administrateurs aux profils internationaux diversifiés, il sera proposé à l'Assemblée Générale du 26 avril 2022, aux termes de la 26e résolution, de modifier le nombre d'actions devant être détenues par les Administrateurs pour le fixer à 2 000 actions (soit 109 180 euros sur le base du cours de clôture de l'action au 31 décembre 2021), permettant le maintien d'un engagement financier largement supérieur à la valeur médiane de l'engagement exigé dans les sociétés du CAC 40.

Déontologie des Administrateurs

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'Administration :

Indépendance des Administrateurs

Le Conseil d'Administration examine annuellement, après avis du Comité Gouvernance, la situation de chaque Administrateur au regard des règles d'indépendance du Code AFEP-MEDEF et porte ses conclusions à la connaissance des actionnaires dans le Document d'Enregistrement Universel.

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.

Les mesures mises en place par la Société pour la prévention des conflits d'intérêts, même potentiels, sont détaillées au paragraphe *Mesures mises en place au regard de potentiels conflits d'intérêts* ci-avant.

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.

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.

Intégration des nouveaux Administrateurs

Dans le cadre du renouvellement intégral du Conseil d'Administration, annoncé le 29 juillet 2021, une attention particulière a été portée à l'intégration des nouveaux Administrateurs et leur parcours de formation a été renforcé.

Ainsi, les nouveaux Administrateurs bénéficient d'un programme d'intégration complet leur permettant de connaître et de comprendre l'Entreprise, et de mieux appréhender ses métiers et marchés, ses enjeux et priorités stratégiques, les étapes clés de sa construction et les dossiers ayant une importance particulière ou s'inscrivant dans la durée, sa culture et ses valeurs, ainsi que le fonctionnement de sa gouvernance. Ce programme s'articule autour des principaux éléments suivants :

- tout nouvel Administrateur se voit remettre un dossier d'accueil comprenant notamment (i) des présentations sur les activités, défis et risques de l'Entreprise, (ii) le règlement intérieur du Conseil d'Administration qui présente notamment les règles de confidentialité, de déontologie boursière et de prévention des conflits d'intérêts applicables aux membres du Conseil, (iii) les statuts de la Société, et (iv) divers autres documents de présentation du Groupe, dont les documents d'enregistrement universels et la documentation d'Assemblée Générale des trois derniers exercices ainsi que le rapport du Comité de Mission ;
- des entretiens individuels sont organisés avec le Directeur Général, le Président du Conseil d'Administration, le Président d'Honneur, l'Administrateur Référent, plusieurs Administrateurs en place et le Secrétaire du Conseil d'Administration, portant sur la culture de l'Entreprise et son histoire, le mode de fonctionnement du Conseil d'Administration et les évolutions récentes dans la gouvernance ;
- des rencontres sont également organisées avec des membres du Comité Exécutif et des cadres dirigeants de l'Entreprise, afin de permettre aux nouveaux Administrateurs d'approfondir leur connaissance des activités du Groupe (leur historique, leurs résultats, leur environnement concurrentiel et leur défis et risques) et de se familiariser avec les pratiques internes et la démarche de l'entreprise en matière de croissance durable, notamment son statut de société à mission et les exigences et objectifs en découlant ;
- enfin, des visites de sites de production leur sont proposées afin de leur permettre d'appréhender de façon concrète et opérationnelle les différentes activités de Danone.

La formation des Administrateurs se poursuit au-delà de leur entrée en fonction et constitue un processus continu. Le règlement intérieur du Conseil d'Administration précise ainsi que chaque Administrateur bénéficie, tout au long de son mandat, des formations nécessaires à l'exercice de ses fonctions. Les Administrateurs représentant les salariés bénéficient en outre d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat. Ces formations internes ou externes sont organisées par la Société et à la charge exclusive de celle-ci.

Information des Administrateurs

Les Administrateurs reçoivent, avant chaque réunion, un dossier sur les points à l'ordre du jour qui nécessitent une analyse et une réflexion préalable afin qu'ils puissent prendre position en toute connaissance de cause et de manière éclairée.

Le Secrétaire du Conseil est notamment chargé de leur communiquer des documents de travail et se tient plus généralement à leur disposition pour toute demande d'information sur leurs droits et obligations, le fonctionnement du Conseil ou la vie de la Société. Les Administrateurs peuvent en outre se faire communiquer à tout moment par le Président toutes informations et tous documents qu'ils estiment utiles à l'accomplissement de leur mission.

Au moins une fois par semestre, la Direction Générale présente au Conseil d'Administration la situation financière de Danone, la situation de sa trésorerie et ses principaux engagements.

Les Administrateurs ont des contacts réguliers avec le *management*, qu'il s'agisse des membres du Comité Exécutif ou des directeurs des principales fonctions, qui leur présentent régulièrement, lors des réunions du Conseil et des Comités, les sujets majeurs relevant de leur domaine de responsabilité.

Par ailleurs, les Administrateurs ont accès à une plateforme digitale sécurisée qui leur permet d'accéder facilement et à tout moment au dossier de chaque réunion du Conseil d'Administration (ordre du jour, procès-verbal de la précédente réunion, documents support). Cet outil permet en outre de porter à leur connaissance des informations utiles et variées facilitant leur travail.

Ils reçoivent en outre une revue de presse hebdomadaire comprenant des articles sur Danone et son environnement, ainsi que des notes d'analystes financiers sur l'action DANONE.

De plus, chaque année, une séance du Conseil se tient, dans la mesure possible, sur l'un des principaux sites du Groupe en France ou à l'étranger et donne lieu à une présentation approfondie de l'activité concernée et des visites de sites de production. Ces visites sont autant d'occasions pour les Administrateurs de rencontrer les équipes de

Danone et d'échanger avec les responsables opérationnels. Ainsi, pour mémoire, en 2019, un Conseil d'Administration s'était tenu aux États-Unis sur une période de trois jours, à l'occasion desquels les Administrateurs s'étaient rendus sur plusieurs sites et avaient visité des réseaux de distribution de Danone aux États-Unis.

Les Administrateurs participent en outre de façon régulière aux événements significatifs organisés par Danone.

Disponibilité des Administrateurs

Les Administrateurs doivent veiller à assister aux réunions du Conseil d'Administration ainsi qu'aux Assemblées Générales et consacrer à leurs fonctions le temps nécessaire.

Ils doivent en particulier veiller à limiter le nombre de leurs mandats exercés dans d'autres sociétés, y compris leur participation aux comités de ces sociétés, de manière à conserver une disponibilité suffisante. Préalablement à l'acceptation d'un mandat supplémentaire dans une société cotée française ou étrangère, ils sont tenus d'informer le Président du Comité Gouvernance ou, le cas échéant, l'Administrateur Référent, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs devant en outre recueillir l'avis du Conseil d'Administration.

Lors du recrutement d'un Administrateur, une attention particulière est portée par le Comité Gouvernance au niveau de disponibilité du candidat.

Implication des Administrateurs au-delà du Conseil

Les Administrateurs manifestent leur engagement au-delà des réunions du Conseil notamment par des échanges entre eux et avec l'Administrateur Référent et le Président du Conseil, et en se réunissant plusieurs fois par an de manière informelle. En particulier :

- ils participent régulièrement aux journées de travail du séminaire annuel à Évian réunissant l'ensemble des cadres dirigeants de Danone et pendant lesquelles est détaillée la stratégie de Danone et ses activités ;
- ils se rencontrent et discutent de manière informelle en amont ou en aval de chaque réunion du Conseil ;
- ils participent à des points d'information lorsque l'actualité le requiert et s'entretiennent régulièrement en dehors des Conseils ;
- ils participent à des visites sur site ;
- ils assistent à l'Assemblée Générale.

Évaluation

Conformément à son règlement intérieur, le Conseil d'Administration réalise tous les deux ans l'évaluation formalisée de sa composition, son organisation, son fonctionnement et de sa performance, ainsi que ceux de chacun de ses Comités. Cette évaluation peut prendre la forme d'une auto-évaluation ou d'une évaluation par le Comité Gouvernance, ou par un organisme tiers. Ainsi, une évaluation est régulièrement organisée par un cabinet externe spécialisé, évaluant la plupart des sociétés cotées françaises, qui analyse notamment la contribution individuelle de chaque Administrateur. Les conclusions de cette évaluation sont revues par le Comité Gouvernance. Par ailleurs, une fois par an, le Conseil consacre un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement.

En 2020, une évaluation du Conseil a été conduite par un cabinet externe spécialisé sur la base d'un questionnaire et d'entretiens individuels avec chaque Administrateur. Les résultats de cette évaluation et les mesures mises en œuvre sur la base des recommandations peuvent être consultés dans le Document d'Enregistrement Universel 2020 de Danone disponible sur son site internet : www.danone.com (Onglet Investisseurs / Publications & Événements / Documents de référence/URD).

En 2021, dans le contexte d'évolution de la gouvernance de Danone et dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, une nouvelle évaluation formalisée a été réalisée, sous la responsabilité du Président du Comité Gouvernance. Dans ce cadre, un questionnaire d'évaluation a été soumis aux membres du Conseil d'Administration composé notamment de questions ouvertes leur permettant de s'exprimer sur tout sujet souhaité.

Il ressort notamment de cette évaluation une appréciation globalement positive du fonctionnement du Conseil d'Administration. Certains axes d'amélioration ont été constatés, notamment un souhait d'accroissement de la diversité des intervenants au Conseil et une volonté d'augmenter le temps d'échange au sein du Conseil sur la stratégie, le Comité Stratégie & Transformation étant considéré comme inadapté aux besoins et aux spécificités de Danone. Par ailleurs, les Administrateurs sont satisfaits de la fréquence et de la durée des réunions du Conseil, de leur conduite et de l'animation des débats réalisée par le Président du Conseil, ainsi que de la qualité des présentations effectuées, considérées comme favorisant le débat et facilitant la prise de décision par le Conseil.

Le Conseil d'Administration examinera de manière approfondie en 2022 les différentes mesures pouvant être mises en place pour répondre aux conclusions de l'évaluation.

Point annuel sur le fonctionnement du Conseil

En 2021, comme chaque année, le Conseil a procédé à l'examen de son fonctionnement et de celui de chacun de ses Comités.

Procédure relative aux conventions réglementées et courantes

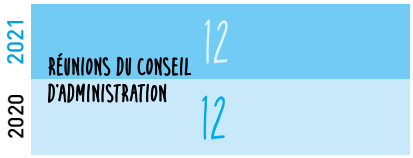
Conformément à l'article L.22-10-2 du Code de commerce, et sur recommandation du Comité Gouvernance, le Conseil d'Administration a approuvé, le 12 décembre 2019, une procédure interne relative à l'identification des conventions réglementées et à l'évaluation des conventions courantes.

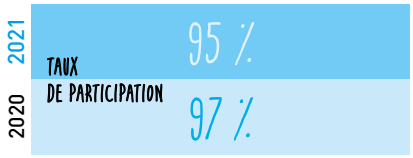
Outre un rappel du cadre légal et réglementaire applicable, cette procédure formalise le processus d'identification et de qualification des conventions, "réglementées" ou "portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales", qui s'applique préalablement à la conclusion de toute 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.

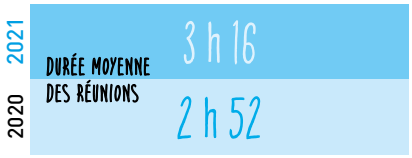
La mise en œuvre de cette procédure en 2021 a donné lieu à une revue par la Direction Juridique du tableau de synthèse établi par la Direction Comptable des flux financiers intervenus sur l'exercice entre la Société et les personnes intéressées au sens de la réglementation. Cette revue a ensuite fait l'objet d'un compte rendu présenté au Comité Gouvernance du 7 février 2022 qui, à son tour, après examen, a présenté les conclusions de son évaluation au Conseil d'Administration du 22 février 2022 à l'occasion de la revue annuelle des conventions réglementées. Après analyse, le Conseil a conclu que toutes les conventions considérées comme portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales continuaient de revêtir cette qualification.

Activité et travaux du Conseil d'Administration

Réunions et assiduité







Dans le cadre de la crise de gouvernance traversée par Danone en 2021, les Administrateurs ont été fortement sollicités. Comme en 2020 dans le cadre de la crise sanitaire, le Conseil d'Administration s'est réuni à 12 reprises au cours de l'année. L'implication et l'engagement des Administrateurs peut ainsi être souligné notamment au regard du nombre important de réunions tenues au cours des deux dernières années et de leur taux de présence élevé, et ce alors même que ces réunions ont été parfois convoquées dans des délais très courts.

De nombreuses réunions ont été consacrées à l'évolution de la gouvernance de Danone et les Administrateurs ont également été régulièrement informés de la mise en œuvre du projet de réorganisation Local First. Dans un contexte difficile, tous les membres du Conseil d'Administration ont eu à cœur d'exercer leurs fonctions et de prendre des décisions de manière responsable et constructive, avec comme unique boussole l'intérêt de l'entreprise. Ainsi, en particulier, le Conseil d'Administration a été en mesure de mener efficacement et sereinement les processus de nomination annoncés au marché, que ce soit du nouveau Directeur Général ou des nouveaux Administrateurs proposés pour rejoindre le Conseil en 2022.

Assiduité des Administrateurs en 2021

Nom	Conseil d'Administration	Comité d'Audit	Comité Gouvernance	Comité Engagement	Comité Stratégie & Transformation
Gilles SCHNEPP	100 %	–	–	–	100 %
Guido BARILLA	83 %	–	–	–	100 %
Frédéric BOUTEBBA	100 %	100 %	–	–	–
Cécile CABANIS	92 %	–	–	–	100 %
Emanuel FABER [a]	86 %	–	–	–	–
Clara GAYMARD	83 %	–	93 %	–	–
Michel LANDEL	100 %	–	93 %	100 %	–
Gaëlle OLIVIER	92 %	100 %	–	–	–
Benoît POTIER [a]	86 %	–	100 %	–	100 %
Franck RIBOUD	100 %	–	–	–	100 %
Isabelle SEILLIER	100 %	–	–	–	–
Jean-Michel SEVERINO	100 %	100 %	100 %	50 %	–
Virginia A. STALLINGS [a]	100 %	–	–	100 %	–
Bettina THEISSIG	100 %	–	–	100 %	–
Serpil TIMURAY	100 %	–	–	100 %	–
Lionel ZINSOU-DERLIN	92 %	80 %	89 %	–	100 %

(a) Administrateur jusqu'au 29 avril 2021.

Sujets examinés et débattus par le Conseil d'Administration en 2021 et début 2022

Stratégie

- présentation par la Direction Générale des priorités stratégiques et des principaux choix opérationnels de Danone ;
- suivi régulier des principales initiatives et opportunités stratégiques des principales activités du Groupe ;
- suivi régulier de la revue du portefeuille de marques et d'actifs, en particulier, en 2021, la cession de la participation de Danone dans Mengniu et la cession de la société Vega, ainsi que des différentes opportunités de croissance externe, notamment l'acquisition de la société Follow Your Heart ;
- suivi rapproché de la mise en œuvre du projet de réorganisation Local First ;
- information du Comité Social et Économique sur les orientations stratégiques ;
- présentation au Conseil d'un compte rendu détaillé de chaque réunion du Comité Stratégie & Transformation ;
- réunion dédiée à la stratégie en amont du séminaire investisseurs du 8 mars 2022.

Finance, activité et résultats

- revue de la préparation de la clôture des comptes consolidés, arrêté des comptes consolidés et sociaux annuels et semestriels et revue des documents de gestion prévisionnels ;

- présentation par les Commissaires aux comptes des conclusions de leurs travaux concernant les comptes consolidés annuels et semestriels ;
- suivi de la communication financière de Danone incluant l'examen des communiqués de presse portant sur les comptes consolidés annuels et semestriels ;
- arrêté du rapport de gestion et des autres rapports aux actionnaires ;
- présentation régulière et détaillée par la Direction Générale par intérim de l'activité et de la performance de chaque Pôle ;
- examen régulier de la situation financière du Groupe et plus particulièrement de la stratégie de financement et d'endettement et suivi du programme obligataire ;
- examen des renouvellements des délégations financières à la Direction Générale ;
- suivi de la performance boursière, du capital et de l'actionnariat de Danone ;
- proposition de distribution du dividende en 2021 et 2022 ;
- suivi de la transition entre les cabinets d'audit PricewaterhouseCoopers Audit et Mazars, dont la nomination en qualité de Commissaire aux Comptes est proposée à l'Assemblée Générale 2022 ;
- information régulière sur les systèmes de gestion des risques et du contrôle interne de Danone et revue des risques de Danone ;
- présentation au Conseil d'un compte rendu détaillé de chaque réunion du Comité d'Audit.

Gouvernement d'entreprise

- examen de l'évaluation externe sur le fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités réalisée en 2020 ;
- examen annuel relatif à la pertinence du mode de gouvernance et décision de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général ;
- décision de (i) nommer Jean-Michel SEVERINO en qualité d'Administrateur Référent, en remplacement de Michel LANDEL (ii) nommer Gilles SCHNEPP en qualité de Président non exécutif et indépendant du Conseil d'Administration, (iii) mettre en place une Direction Générale par intérim et nommer Véronique PENCHIENATI-BOSETTA et Shane GRANT en qualité respectivement de Directrice Générale et Directeur Général Délégué par intérim ;
- suivi régulier du processus de recrutement du nouveau Directeur Général : détermination des compétences professionnelles et qualités humaines recherchées, examen des profils sélectionnés par le Comité Gouvernance, décision de nommer Antoine de SAINT-AFFRIQUE en qualité de Directeur Général à compter du 15 septembre 2021 ;
- décision de lancer la refonte intégrale de la composition du Conseil d'Administration (voir paragraphe *Programme de renouvellement du Conseil d'Administration* ci-avant) ;
- suivi des échanges avec les principaux actionnaires de Danone sur les sujets de gouvernance dans le cadre des rencontres et *roadshows* conduits par l'Administrateur Référent et le Président du Conseil d'Administration ;
- décision d'actualiser la composition des Comités du Conseil d'Administration (voir paragraphe *Changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration et des Comités en 2021* ci-avant) ;
- dans le cadre de l'évolution de la gouvernance de Danone, revue du règlement intérieur du Conseil d'Administration ;
- échanges concernant la mise à jour du plan de succession de la Direction Générale et de la Présidence du Conseil d'Administration (voir paragraphe *Travaux du Comité Gouvernance en 2021 et début 2022* ci-après) ;
- examen annuel du fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités ;
- mise en place d'une évaluation interne en 2021 et examen de ses conclusions ;
- examen des règles de confidentialité applicables aux personnes participant aux réunions du Conseil d'Administration et des éventuelles mesures complémentaires à prendre à la suite de la publication dans les médias d'éléments relatifs aux travaux du Conseil ;
- préparation des Assemblées Générales 2021 et 2022 : adoption du rapport de gestion et du rapport sur le gouvernement d'entreprise au titre des exercices 2021 et 2022 ; fixation de l'ordre du jour et adoption des projets de résolutions, avec un examen approfondi des projets de résolutions relatives à la gouvernance et à la rémunération des dirigeants ainsi que des modifications statutaires proposées ; proposition de renouvellements de mandats et de nominations d'Administrateurs ; décision de tenir l'Assemblée Générale 2021 à huis clos dans le contexte de la crise sanitaire du Covid-19 et d'assouplir les règles d'admission des questions des actionnaires pour favoriser leur expression ; réponses aux questions écrites des actionnaires ; examen du point dont l'inscription à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale 2021 a été requise par plusieurs actionnaires totalisant ensemble 0,7 % du capital social de Danone et approbation des commentaires correspondants du Conseil d'Administration rappelant notamment son attachement au principe de collégialité du Conseil et la position de l'ensemble de ses membres sur les différents sujets évoqués dans la demande ;
- examen annuel des conventions réglementées et revue de la procédure interne relative à l'identification des conventions réglementées et à l'évaluation des conventions courantes ;
- approbation d'une nouvelle convention réglementée conclue avec Véronique PENCHIENATI-BOSETTA dans le cadre de sa nomination en qualité de Directrice Générale par intérim et portant sur les modalités de suspension de son contrat de travail dans le cadre de cette nomination temporaire ;
- présentation au Conseil d'un compte rendu détaillé de chaque réunion du Comité Gouvernance.

Rémunération

- examen de la rémunération du Président-Directeur Général au titre l'exercice 2020 et détermination des conditions financières de son départ ;
- élaboration et approbation des politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2021 et 2022 ;
- détermination de la rémunération de la Direction Générale par intérim pour l'exercice 2021 et examen, début 2022, de l'atteinte des conditions de performance applicables à la rémunération variable annuelle ;
- détermination la rémunération du Président du Conseil d'Administration pour l'exercice 2021 ;
- détermination de la rémunération pour 2021 du nouveau Directeur Général dans le cadre de son recrutement externe ;
- revue des publications en matière de rémunération ;

- revue des instruments de rémunération long terme actionnariale (plans de GPS 2021 et 2022) : détermination des conditions de performance des nouveaux plans, examen de la réalisation des conditions de performance des plans en cours ;
- revue des instruments de rémunération long terme numéraire (GPU) : détermination des conditions de performance du plan 2021, examen de la réalisation des conditions de performance des plans en cours et décision de remplacer cet instrument de rémunération long terme numéraire par un instrument de rémunération long terme actionnariale soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2022 ;
- attribution d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs et à environ 1 500 cadres dirigeants dans le monde ;
- revue de la politique de rémunération des Administrateurs notamment dans le cadre du recrutement des nouveaux Administrateurs.

Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)

- approbation de la contribution annuelle de Danone à Danone Communities et revue des projets menés par le fonds ;
- point annuel sur l'indice FTSE4Good ;
- décision de renouveler les mandats des huit membres du Comité de Mission pour une année, soit jusqu'à l'Assemblée Générale 2022, et de nommer Ron OSWALD et Arancha GONZALÈS en qualité de membres de ce Comité ;
- suivi des travaux du Comité de Mission ;
- présentation au Conseil d'un compte rendu détaillé de chaque réunion du Comité Engagement.

Ressources humaines

- suivi régulier de l'avancement du projet de réorganisation Local First et du déploiement de la nouvelle organisation géographique de Danone ; examen des grands enjeux liés à cette nouvelle organisation, tant en matière de *business* que de Ressources Humaines ; suivi du processus de dialogue social et des échanges avec les partenaires sociaux ;
- suivi des enquêtes bimestrielles réalisées auprès des salariés (Pulse Survey) ;
- suivi de la mise en œuvre du projet FutureSkills visant à accompagner les salariés de Danone vers les emplois de demain ;
- revue annuelle de la situation et de la politique de Danone en matière d'égalité professionnelle et salariale hommes/femmes ;
- suivi du programme "Une Personne, Une Voix, Une Action" avec, notamment, l'approbation de la livraison d'une action gratuite aux nouveaux salariés éligibles de Danone ;
- augmentations de capital réservées aux salariés : décision de soumettre aux Assemblées Générales 2021 et 2022 l'augmentation de 20 % à 30 % de la décote dont bénéficie les salariés ; approbation de l'augmentation de capital annuelle réservée aux salariés des sociétés françaises de Danone adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise et de l'augmentation de capital mondiale réservée aux salariés des sociétés étrangères du Groupe Danone ; suivi des résultats de ces opérations.

COMITÉ D'AUDIT

Composition au 31 décembre 2021

	Date d'entrée au Comité
Gaëlle OLIVIER Présidente	Février 2015
Lionel ZINSOU-DERLIN	Juin 2018
Frédéric BOUTEBBA	Juin 2018

Les Administrateurs membres du Comité d'Audit sont indépendants, étant précisé que le Code AFEP-MEDEF recommande un taux d'indépendance de 67 %. Gaëlle OLIVIER, "expert financier" du Comité au sens de l'article L.823-19 du Code de commerce, en assure la présidence. Ses membres ont été choisis pour leurs compétences et leur expertise reconnues en matière financière, comptable, ou de contrôle interne, audit interne et de gestion des risques. Leur parcours professionnel est présenté de manière extensive au paragraphe 6.2 *Mandats et fonctions exercés par les Administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration*. Il convient de noter que le Comité d'Audit compte parmi ses membres un Administrateur représentant les salariés, choisi pour sa connaissance pratique de Danone et ses compétences opérationnelles, et dont la présence introduit 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 contrôle des informations comptables et financières de Danone. Il a pour principales missions :

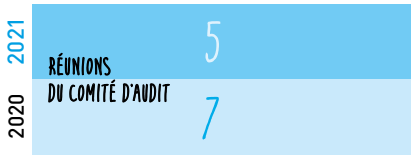
- d'examiner les projets de comptes sociaux et consolidés, annuels et semestriels et les projets de communiqués de presse ;
- de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques ainsi que des politiques de conformité ; et
- d'assurer le suivi du mandat, des missions et de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

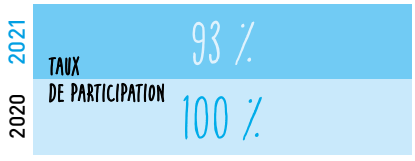
Il entend régulièrement les cadres dirigeants en charge des comptes, de l'audit interne et du contrôle interne, de la gestion des risques, de la trésorerie et du financement, des affaires fiscales et de la conformité, ainsi que les Commissaires aux comptes. Ces auditions peuvent avoir lieu, si le Comité le souhaite, hors la présence des représentants de la Direction Générale. 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 fait l'objet de la présentation du compte rendu lors du Conseil d'Administration suivant et ses procès-verbaux sont communiqués aux Administrateurs, permettant au Conseil d'être pleinement informé et facilitant ainsi ses travaux et délibérations. Le Directeur financier est associé aux travaux du Comité d'Audit et participe à ses réunions.

Travaux du Comité en 2021 et début 2022

- examen des comptes sociaux et consolidés, annuels et semestriels, avec systématiquement : (i) la présentation par le Directeur financier des principaux résultats, (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) l'audition des conclusions des Commissaires aux comptes y compris leurs éventuels ajustements d'audit, (vi) la revue des projets de communiqués de presse sur les résultats consolidés annuels et semestriels ;
- revue des *goodwills*, de la situation fiscale du Groupe, des provisions et du traitement comptable des opérations de cession et d'acquisition réalisées ;
- suivi semestriel de la situation financière de Danone : stratégie et situation d'endettement ; notation financière ;
- examen des principaux risques stratégiques de Danone et des évolutions dans la cartographie des risques, en présence du responsable en charge du suivi et de la gestion des risques ; focus sur certains risques spécifiques, notamment en matière de cybersécurité et dans le contexte de la crise du Covid-19 ; examen de la description des facteurs de risques dans le Document d'Enregistrement Universel ;
- suivi régulier des systèmes d'audit et de contrôle interne du Groupe : audition du Directeur de l'Audit Interne et du Directeur du Contrôle Interne concernant le déroulement des campagnes d'audit et de contrôle interne réalisées au cours de l'exercice 2020 dans le contexte de crise sanitaire de Covid-19, les résultats et conclusions de ces campagnes, les plans d'actions pour 2021, et l'impact du projet de réorganisation Local First sur l'audit et le contrôle interne ;
- revue des extraits du rapport de gestion sur le contrôle interne et la gestion des risques ;
- point annuel sur la conformité ;
- suivi de la transition entre le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit, atteint par la durée maximale de mandat autorisée par la règlementation européenne pour les Commissaires aux comptes, et le cabinet Mazars dont la nomination est proposée à l'Assemblée Générale du 26 avril 2022 ;
- 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 ;
- revue 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 ;
- examen du projet de distribution de dividende soumis au vote de l'Assemblée Générale ;
- examen des autorisations financières soumises au vote de l'Assemblée Générale ;
- point annuel sur le fonctionnement du Comité d'Audit.

COMITÉ GOUVERNANCE

Composition au 31 décembre 2021

	Date d'entrée au Comité
Jean-Michel SEVERINO Président	Mars 2021
Michel LANDEL	Avril 2018
Clara GAYMARD	Avril 2016

Par ailleurs, le délégué désigné par le Comité Social et Économique pour participer aux réunions du Conseil d'Administration assiste aux réunions du Comité Gouvernance avec voix consultative.

Missions

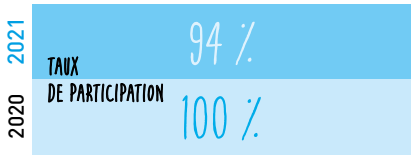
Le Comité Gouvernance a pour mission de suivre les sujets de gouvernance, en particulier les nominations des membres du Conseil et les dirigeants mandataires sociaux, ainsi que les sujets concernant leur rémunération, notamment dans le cadre du Code AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées auquel la Société se réfère. Il examine les règles de gouvernement d'entreprise qui lui sont applicables et 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 fait l'objet de la présentation de compte rendu au Conseil d'Administration suivant et des comptes rendus d'activité lui permettent d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses travaux et délibérations.

Travaux du Comité en 2021 et début 2022

Le Comité Gouvernance a été extrêmement sollicité en 2021 notamment dans le cadre de l'évolution de la gouvernance de Danone avec le départ en début d'année 2021 du Président-Directeur Général, la nomination d'un Président non exécutif et indépendant du Conseil d'Administration, la mise en place d'une Direction Générale par intérim, la recherche et la nomination d'un nouveau Directeur Général ainsi que la décision de refondre intégralement la composition du Conseil d'Administration.

En outre, dans le cadre de la mise en place de la nouvelle Direction Générale, le Comité Gouvernance a examiné et arrêté un plan de succession en cas de vacance imprévue de la Direction Générale et de la Présidence du Conseil, ce plan ayant été discuté à la fois avec le Directeur Général et avec le Président du Conseil. Par ailleurs, il a également défini une méthodologie pour l'établissement du plan de succession à moyen terme qui sera examiné par le Conseil d'Administration de façon approfondie en 2022, une fois l'organisation mise en place par la nouvelle Direction Générale. Par ailleurs, le Comité Gouvernance s'est engagé à revoir annuellement ce plan de succession.

Concernant la gouvernance

- examen de l'évaluation externe sur le fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités réalisée en 2020 ;
- recommandation de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général ;
- proposition de nommer (i) Jean-Michel SEVERINO en qualité d'Administrateur Référent, en remplacement de Michel LANDEL, (ii) Gilles SCHNEPP en qualité de Président du Conseil, (iii) Véronique PENCHIENATI-BOSETTA et Shane GRANT en qualité de Directrice Générale et Directeur Général Délégué par intérim, puis (iv) Antoine de SAINT-AFFRIQUE en qualité de Directeur Général ;
- réflexion sur la composition du Conseil d'Administration, notamment au regard de sa politique de diversité, de la complémentarité des profils et compétences, de l'indépendance de ses membres, et recommandation de lancer la refonte de sa composition ;
- pilotage, sous l'égide du Président du Comité Gouvernance (également Administrateur Référent) du processus de recrutement d'un nouveau Directeur Général et de nouveaux Administrateurs : étude approfondie des différents profils, audition de plusieurs candidates et candidats, échanges avec les Administrateurs, recommandation au Conseil d'Administration ;
- dans le cadre de l'évolution de la gouvernance, (i) recommandation de soumettre à l'Assemblée Générale 2022 la modification des limites d'âges statutaires applicables aux fonctions de Président du Conseil d'Administration et Directeur Général ou Directeur Général Délégué (ii) et revue du règlement intérieur du Conseil d'Administration et en particulier des dispositions relatives au rôle du Président du Conseil d'Administration, de l'Administrateur Référent et des différents Comités du Conseil ;
- proposition d'actualiser la composition des Comités du Conseil d'Administration ;
- revue du plan de succession comme explicité ci-avant ;

- point annuel sur le fonctionnement du Conseil d'Administration et du Comité Gouvernance ;
- mise en place en 2021 d'une évaluation interne sur le fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités et examen des conclusions ;
- examen individuel annuel (i) de l'indépendance de chaque Administrateur et d'éventuels conflits d'intérêts, même potentiels (voir paragraphe *Indépendance des Administrateurs* ci-avant), (ii) de l'assiduité des Administrateurs, et (iii) de leurs expertises ;
- examen à l'occasion des Assemblées Générales 2021 et 2022 des renouvellements du mandat d'Administrateurs en place et de la nomination de nouveaux Administrateurs ;
- examen des projets de rapport sur le gouvernement d'entreprise portant sur les exercices 2021 et 2022 ;
- suivi de l'augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise et de l'augmentation de capital réservées aux sociétés étrangères du Groupe Danone ;
- suivi du programme "Une Personne, Une Voix, Une Action".

Concernant la rémunération

- revue de la politique de rémunération de Danone, en particulier examen de l'équilibre de ses composantes et de la cohérence et de l'exigence des conditions de performance ;
- revue et détermination des 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 ;
- réflexion sur les instruments de rémunérations long terme des équipes de Danone et du Conseil d'Administration ;
- examen des programmes de rémunération (i) long terme numéraire (GPU), incluant la détermination des conditions de performance pour l'exercice 2021 et l'examen de l'éventuelle atteinte des objectifs de performance des plans en cours ; (ii) long terme actionnariale (GPS), incluant la détermination des conditions de performance, l'examen de l'éventuelle atteinte des conditions de performance des plans en cours ainsi que la revue de l'obligation de conservation d'actions pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs et les membres du Comité Exécutif ; et (iii) examen de la mise en place d'un nouveau programme de rémunération long terme actionnariale, remplaçant le programme de rémunération numéraire ;
- examen de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (y compris par intérim), du Président du Conseil d'Administration et des Administrateurs ;
- préparation des résolutions relatives à la rémunération 2020 et 2021 des dirigeants mandataires sociaux dans le cadre respectivement des Assemblées Générales 2021 et 2022 ;
- examen de propositions de résolutions concernant l'attribution d'actions sous conditions de performance (Group performance shares) par les Assemblées Générales 2021 et 2022, avec une revue approfondie des conditions de performance ;
- examen des conditions financières du départ d'Emmanuel FABER, Président-Directeur Général jusqu'au 14 mars 2021 ;
- recommandation concernant la rémunération de la Directrice Générale et du Directeur Général Délégué par intérim ;
- recommandation concernant la rémunération à proposer au nouveau Directeur Général dans le cadre de son recrutement externe ;
- revue des publications de 2021 et 2022 relatives à la rémunération.

COMITÉ ENGAGEMENT

Composition au 31 décembre 2021

	Date d'entrée au Comité
Serpil TIMURAY Présidente	Avril 2019
Michel LANDEL	Avril 2021
Bettina THEISSIG	Avril 2019

Missions

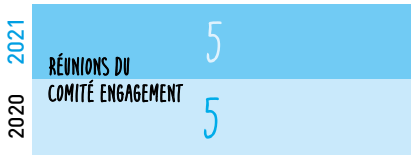
Le Comité Engagement a pour rôle :

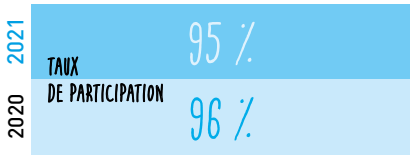
- d'assurer le suivi du déploiement des politiques, engagements et initiatives mis en œuvre par Danone dans le cadre de ses Objectifs 2030, notamment en termes de santé, d'environnement, de ressources humaines, de croissance inclusive et de certification B Corp™ ;
- de dialoguer avec les salariés et leurs représentants en les consultant sur la progression de l'Entreprise vers ses Objectifs 2030 en en leur rendant compte des discussions intervenues au Conseil sur le déploiement à long terme de sa vision d'entreprise "One Planet. One Health" et sa progression vers ses Objectifs 2030 ;
- d'examiner les systèmes de *reporting* et de contrôle extra-financiers ainsi que les principaux résultats de l'information extra-financière publiée par Danone.

Les missions du Comité 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 Engagement

Réunions et assiduité





En 2021, le Comité Engagement a tenu cinq réunions, dont une à laquelle ont participé par visioconférence les 26 volontaires représentant les 100 000 salariés de Danone dans le cadre du programme "Une Personne, Une Voix, Une Action".

Chaque réunion du Comité Engagement fait l'objet de la présentation du compte rendu au Conseil d'Administration et ses procès-verbaux sont communiqués aux Administrateurs, permettant au Conseil d'être pleinement informé des enjeux liés à la responsabilité sociale et environnementale, et facilitant ainsi ses travaux et délibérations.

Travaux du Comité en 2021 et début 2022

- suivi des différentes initiatives de Danone en matière de lutte contre le changement climatique et d'agriculture régénérative ;
- suivi des projets et initiatives de Danone en matière de *packaging* ;
- suivi des coalitions d'entreprises auxquelles Danone participe (One Planet Business for Biodiversity et Business for Inclusive Growth) ;
- suivi régulier de la mise en œuvre du projet de réorganisation Local First et des échanges avec les partenaires sociaux ;
- suivi des enquêtes bimestrielles réalisées auprès des salariés (Pulse Survey) ;
- revue annuelle de la politique de Danone en matière d'égalité professionnelle et salariale entre hommes et femmes et en matière d'inclusion et de diversité ;
- examen des comptes-rendus des réunions de la Commission éthique de la personne examinant différents sujets liés aux Ressources Humaines ;
- échanges, à l'occasion d'une réunion du Comité, avec les 26 volontaires salariés de Danone, dans le cadre du programme "Une Personne, Une Voix, Une Action" ;
- suivi de la mise en œuvre du programme FutureSkills de formation des salariés ;
- suivi des Manifesto Brands (marques engagées) de Danone et de leurs initiatives, objectifs et résultats ;
- point sur la participation de Danone à l'Access to Nutrition Index et à l'indice FTSE4Good et sur les résultats de l'évaluation de Danone ;
- suivi du *reporting* extra-financier, de la performance et de la notation extra-financière de Danone ;
- examen du budget annuel du fonds sociétal Danone Communities et revue de la contribution de Danone au fonds ;
- suivi régulier des réunions du Comité de Mission et revue des indicateurs clefs de performance retenus dans le cadre de la mise en œuvre du statut de société à mission ;
- suivi de la certification B Corp ™ et de la mise en œuvre des Objectifs 2030 ;
- examen de l'actualisation de la matrice de matérialité et de la méthodologie utilisée, basée sur une consultation globale menée auprès de centaines de parties prenantes internes et externes à Danone ainsi que les résultats du Baromètre Food Revolution ;
- point sur le devoir de vigilance en matière de droits de l'homme.

COMITÉ STRATÉGIE & TRANSFORMATION

Le Comité Stratégie & Transformation a été mis en place en décembre 2020 afin de préparer les travaux du Conseil d'Administration sur les orientations stratégiques de l'Entreprise, en portant une attention particulière à la mise en œuvre du plan d'adaptation Local First annoncé fin 2020.

Composition au 31 décembre 2021

	Date d'entrée au Comité
Lionel ZINSOU-DERLIN Président	Décembre 2020
Guido BARILLA	Décembre 2020
Cécile CABANIS	Décembre 2020
Franck RIBOUD	Décembre 2020
Isabelle SEILLIER	Décembre 2020

Missions

Ce Comité a pour mission de préparer et d'éclairer les travaux et décisions du Conseil d'Administration sur les orientations stratégiques de la Société, notamment : axes de développement, opportunités de croissance externe ou de désinvestissements, accords ou partenariats significatifs et opérations sur le capital de la Société. Il suit et analyse par ailleurs les évolutions de son environnement concurrentiel.

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'adaptation annoncé fin 2020 (projet Local First), il a plus particulièrement pour mission de suivre les principales dimensions du plan :

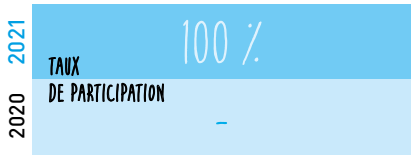
- mise en place de la nouvelle organisation régionale ;
- progression du plan d'économies sur les structures ;
- projets d'évolutions du portefeuille de marques et d'actifs ;
- évolution de la performance vers les objectifs annoncés.

Les missions du Comité Stratégie & Transformation 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 Stratégie & Transformation

Réunions et assiduité





Le Comité Stratégie & Transformation ayant été créé en décembre 2020, ses travaux ont débuté en 2021.

Travaux du Comité en 2021 et début 2022

- suivi de la performance financière de Danone ;
- suivi de la mise en œuvre du projet de réorganisation Local First : examen du design de la nouvelle organisation et des mesures mises en place pour assurer la continuité du *business* ; enjeux en termes de Ressources Humaines ; suivi du dialogue social et échange, lors d'une réunion, avec des partenaires sociaux membres de l'intersyndicale sur les grands enjeux du projet ;
- suivi de la revue stratégique du portefeuille de marques et d'actifs : présentation des projets en cours et des opportunités identifiées, notamment en matière de croissance externe.

COMITÉ EXÉCUTIF

Rôle

Le Comité Exécutif assure la direction opérationnelle de Danone. Sous la responsabilité de la Direction Générale, il participe à la mise en œuvre de 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 Pôles et, en fonction des performances réalisées, décide des plans d'actions à mettre en œuvre. Il se réunit au moins une fois par mois.

Le Comité Exécutif de Danone comprend 16 membres aux compétences et expériences variées et complémentaires, connaissant les métiers et les enjeux de l'Entreprise.

Il est en outre fortement internationalisé, huit nationalités y étant représentées.

Plus largement en termes de diversité, Danone a pour ambition la représentation équilibrée des hommes et femmes à chaque niveau de son organisation. Le Conseil d'Administration s'assure de la mise en place d'une politique de non-discrimination et de diversité au sein des instances dirigeantes. En particulier, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration détermine, sur proposition de la Direction Générale, des objectifs ambitieux de mixité au sein des instances dirigeantes, et détermine les moyens mis en œuvre et résultats obtenus (voir paragraphe 5.4 *Construire le futur avec les salariés de Danone*).

Composition

Nom	Âge	Principale fonction au sein de Danone	Date d'entrée au Comité Exécutif
Antoine de SAINT-AFFRIQUE	57	Directeur Général	2021
Vikram AGARWAL [a]	57	Directeur Général Opérations, coordinateur End-to-end Design to Delivery	2022
Robert DI BERNARDINI [a]	57	Directeur Général Ressources Humaines	2021
Henri BRUXELLES [a]	56	Directeur Général Durabilité et Développement Stratégique	2017
Isabelle ESSER [a]	58	Directrice Générale Recherche, Innovation, Qualité et Sécurité Alimentaire	2022 [c]
Jürgen ESSER [a]	50	Directeur Général Finances, Technologie & Data	2020
Shane GRANT [a]	47	Directeur Général Amérique du Nord	2020
Nigyar MAKHMUDOVA [a]	54	Directrice Générale Croissance	2019
Véronique PENCHIENATI-BOSETTA [a]	55	Directrice Générale International	2018
Laurent SACCHI [a]	57	Secrétaire Général	2021
Charlie CAPPETTI [b]	57	Directeur Général CEI et Turquie	2020
Bruno CHEVOT [b]	55	Directeur Général Chine et Océanie	2020
Silvia DAVILA [b]	51	Directrice Générale Amérique Latine	2020
Jean-Marc MAGNAUDET [b]	54	Directeur Général Nutrition Spécialisée	2020
Corine TAP [b]	49	Directrice Générale Asie, Afrique et Moyen-Orient	2020
Floris WESSELING [b]	50	Directeur Général Europe	2020

(a) Reporte à Antoine de SAINT-AFFRIQUE, Directeur Général.
(b) Reporte à Véronique PENCHIENATI-BOSETTA, Directrice Générale International.
(c) À compter du 1er avril 2022.

APPLICATION DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF

Depuis 2008, Danone se réfère au Code AFEP-MEDEF et applique ses recommandations, à l'exception des points suivants :

Recommandations	Pratique de Danone et justification
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 estimé que le profil de Bettina THEISSIG, Administratrice représentant les salariés, son expérience et sa connaissance approfondie de Danone sont des atouts pour les travaux du Comité Engagement, l'a nommée 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 Frédéric BOUTEBBA, Administrateur représentant les salariés, en qualité de membre de ce Comité. Néanmoins, le délégué désigné par le Comité Social et Économique pour participer aux réunions du Conseil d'Administration assiste aux réunions du Comité Gouvernance avec voix consultative. Il est rappelé que le Comité Gouvernance est intégralement composé d'Administrateurs qualifiés d'indépendants conformément au Code AFEP-MEDEF, et exerce son activité sous la responsabilité du Conseil. Ses travaux, recommandations et avis 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.
Périmètre des ratios permettant de mesurer les écarts entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et celle des salariés de la société (paragraphe 26.2 du Code AFEP-MEDEF) *"80 % des effectifs en France peut être considéré comme un périmètre significatif."*	Les ratios publiés par la Société ont été calculés sur la base de la rémunération des salariés de Danone SA. Afin de compléter ces éléments pour plus de 90 % des effectifs de Danone en France, les écarts de rémunération par quintile sont présentés au paragraphe 6.3 *Rémunérations et avantages des organes de gouvernance*.

6.2 MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES ADMINISTRATEURS ET LES CANDIDATS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

(article R. 225-83 du Code de commerce)

Renseignements concernant les Administrateurs :

- *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 2021 ;*
  - *actions DANONE correspond au nombre d'actions DANONE détenues au 31 décembre 2021 ;*
  - *les mandats portant la mention AG sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2022 ;*
- *il est rappelé que, comme annoncé le 29 juillet 2021, les Administrateurs dont le mandat vient à échéance en avril 2022 ont décidé de ne pas en solliciter le renouvellement et que les autres Administrateurs (hormis le Président et les deux Administrateurs représentants les salariés) ont décidé de ne pas solliciter leur renouvellement, avec un an d'anticipation (soit avec effet à l'Assemblée Générale 2022 ou 2023).*

Administrateurs en exercice

Guido BARILLA

Cécile CABANIS

Michel LANDEL

Gilles SCHNEPP

Serpil TIMURAY

Administrateurs représentant les salariés

Frédéric BOUTEBBA

Bettina THEISSIG

Candidatures proposées à l'Assemblée Générale 2022

Antoine de SAINT-AFFRIQUE

Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET

Patrice LOUVET

Géraldine PICAUD

Susan ROBERTS

Administrateurs dont le mandat prendra fin à l'Assemblée Générale 2022

Clara GAYMARD

Gaëlle OLIVIER

Franck RIBOUD

Jean-Michel SEVERINO

Lionel ZINSOU-DERLIN

Administrateurs dont le mandat a pris fin en 2021

Isabelle SEILLIER


Gouvernance / Leadership


Expérience internationale


Audit, comptabilité et gestion des risques


Stratégie / Fusions-Acquisitions


Industrie de la grande consommation (FMCG) / Agroalimentaire


Gestion de marques / Expérience client – consommateur


R&D, Santé & Innovation


RSE / Climat


Digital / Nouvelles technologies



GUIDO BARILLA

Président du Conseil d'Administration de BARILLA

Administrateur indépendant

63 ans – Nationalité italienne
Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2018
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2023 [a]
Actions DANONE : 4 000

Expertise – Expérience – Principales activités

Guido BARILLA a étudié aux États-Unis pendant deux ans, avant de retourner en Italie où il intègre l'Université de Milan pour y étudier la philosophie. Il débute sa carrière en 1982 par une expérience internationale au sein du Service Commercial de Barilla France et 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, membre du Comité Stratégie & Transformation de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés non cotées étrangères

- Président du conseil d'administration de *BARILLA HOLDING S.R.L* [b] (Italie), *BARILLA G. E R. FRATELLI S.P.A* [b] (Italie), *BARILLA INIZIATIVE S.P.A* [b] (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* [b] (Italie), *FIRST COMMERCIALE S.R.L* [b] (Italie), *FIRST S.P.A.* [b] (Italie)

Mandats expirés sur les cinq dernières années

–

(a) Conformément à l'annonce du 29 juillet 2021.
(b) Société du groupe Barilla.



FRÉDÉRIC BOUTEBBA

Chargé de missions politiques et sociales de DANONE SA

Administrateur représentant les salariés

54 ans – Nationalité française
Première nomination au Conseil : 2016
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2023
Actions DANONE : 1 [a]

Expertise – Expérience – Principales activités

Titulaire d'un Brevet de Technicien Supérieur Action Commerciale, Frédéric BOUTEBBA a intégré Danone en 1992, y exerçant 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 2018, il devient conseiller et juge des référés au Conseil de Prud'hommes de Bergerac. En 2020, il est nommé Vice-Président du Conseil de Prud'hommes de Bergerac et désigné Juge assesseur au Pôle Social du Tribunal Judiciaire de Périgueux. En 2021, il est élu Président du Conseil des Prud'hommes de Bergerac.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administrateur représentant les salariés, membre du Comité d'Audit de DANONE SA

Mandats expirés sur les cinq dernières années

–

(a) Action attribuée dans le cadre du programme "Une Personne, Une Voix, Une Action".



CÉCILE CABANIS

Directrice générale adjointe de TIKEHAU CAPITAL

Administratrice non indépendante

50 ans – Nationalité française
Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2018
Échéance du mandat : 2022 [a]
Actions DANONE : 41 550

Expertise – Expérience – Principales activités

Ingénieure diplômée d'Agro Paris-Grignon, Cécile CABANIS débute sa carrière en 1995 chez L'Oréal en Afrique du Sud, où elle occupe 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 et, cinq ans après, elle devient Directrice Générale Finances et membre du Comité Exécutif de Danone. En 2017, elle prend également la tête des Systèmes et Technologies d'Information et des Cycles, des Achats et du Développement de Ressources Durables. L'année suivante, elle est nommée Présidente du conseil d'administration de Livelihoods Fund SICAV SIF, fonds créé en 2011 par Danone avec d'autres groupes pour accélérer leurs actions pour le climat et les populations les plus vulnérables. En février 2021, elle quitte ses fonctions exécutives au sein de Danone tout en restant Administratrice et Vice-Présidente du Conseil d'Administration. En septembre 2021, elle rejoint Tikehau Capital en tant que Directrice générale adjointe en charge des fonctions Capital Humain, ESG/RSE, Communication et Brand Marketing.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administratrice, Vice-Présidente du Conseil d'Administration, membre du Comité Stratégie & Transformation de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés cotées françaises

- Administratrice, Présidente du comité d'audit et des risques de *SCHNEIDER ELECTRIC SE* [b]
- Vice-Présidente du conseil de surveillance, Présidente du comité d'audit d'*UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD SE*

Sociétés non cotées françaises

- Membre du conseil de surveillance de SOCIÉTÉ ÉDITRICE DU MONDE, *MEDIAWAN*
- Présidente du conseil de surveillance de *MEDIAWAN LEONINE-STUDIOS*
- Administratrice de FRANCE MEDIAS MONDE

Mandats expirés sur les cinq dernières années

- Administratrice de *MICHEL & AUGUSTIN SAS* [c], *DANONE RUSSIA* [c] (Russie), *DANONE INDUSTRIA LLC* [c] (Russie), *DANONEWAVE PUBLIC BENEFIT CORPORATION* [c] (États-Unis)
- Présidente du conseil d'administration de *LIVELIHOODS FUND SICAV SIF* [c] (Luxembourg)
- Directeur Général de *DANONE CIS HOLDINGS B.V.* [c] (Pays-Bas)
- Vice-Présidente du conseil de surveillance de MEDIAWAN
- Administratrice de 2MX ORGANIC

(a) Cécile CABANIS a d'ores et déjà fait part de son intention de démissionner de son mandat d'Administratrice de la Société fin juin 2022.
(b) Son rôle de Présidente du comité d'audit et des risques de SCHNEIDER ELECTRIC SE a pris fin le 1er janvier 2022.
(c) Société liée à Danone.



VALÉRIE CHAPOULAUD-FLOQUET

Vice-Présidente de SOFISPORT SA

AG **Administratrice dont la ratification de la cooptation est proposée à l'Assemblée Générale**

59 ans – Nationalité française
Première nomination au Conseil : Conseil d'Administration du 10 décembre 2021 [a]
Actions DANONE : 2 000

Expertise – Expérience – Principales activités

Diplômée de l'EM Lyon Business School en Finance et International Business, Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET débute sa carrière en 1983 en qualité d'analyste au sein de Crédit Lyonnais Italy. Elle rejoint le groupe L'Oréal en 1984, dans l'équipe d'Audit Interne, puis intègre en 1988 la Division Produits de Luxe dans laquelle elle évolue jusqu'en 2008, occupant successivement différents postes de direction en Europe, en Asie, puis en Amérique du Nord. Ainsi, en 1996, elle devient Directrice Générale de Biotherm Italy puis, en 1998, Directrice de Développement de Biotherm International ; en 2002, elle est nommée Directrice Générale de la Division Produits de Luxe pour la zone Asie, puis en 2005 pour l'Europe, et prend en 2007 la présidence de la Division aux États-Unis. En 2008, elle intègre le groupe LVMH en tant que Directrice Générale de Louis Vuitton Taïwan puis est nommée successivement Présidente de Louis Vuitton Europe du Sud, Président-Directeur Général de Louis Vuitton Amérique du Nord et Président-Directeur Général de Louis Vuitton Amériques. En 2014, elle est nommée à la tête du groupe de spiritueux Rémy Cointreau en tant que Directrice Générale, fonction qu'elle occupe jusqu'en 2019. Depuis, elle se consacre à des fonctions non exécutives.

Mandats en cours

Sociétés Danone

• Administratrice de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés cotées françaises

• Membre du conseil de surveillance de *NEXTSTAGE S.C.A*

Sociétés cotées étrangères

• Administratrice, membre du comité d'audit, du comité des nominations et du comité des rémunérations de *DIAGEO* (Royaume-Uni)

Sociétés non cotées françaises

• Vice-Présidente du conseil de surveillance de SOFISPORT SA

Sociétés non cotées étrangères

• Administratrice, membre du comité des nominations et rémunérations de *JACOBS HOLDING AG* (Suisse)
• Administratrice d'*ACNE STUDIOS* (Suède), *AGROLIMEN* (Espagne), *CHEDDITE ITALY S.R.L* [b] (Italie), *NOBEL SPORT MARTIGNONI S.P.A* [b] (Italie), *VCFINVEST S.R.L* (Italie)

Mandats expirés sur les cinq dernières années

• Directrice Générale de REMY COINTREAU
• Divers mandats au sein de sociétés du groupe REMY COINTREAU

(a) La ratification de sa cooptation est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2022.
(b) Filiale de SOFISPORT SA.



CLARA GAYMARD

Co-fondatrice de RAISE

Administratrice indépendante

61 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, a occupé différentes fonctions au sein de la Haute Administration de 1982 à 2006, notamment celle de Présidente de l'Agence Française pour les Investissements Internationaux. De 2006 à 2016, elle a été Président-Directeur Général de General Electric France. En 2013, elle a co-fondé le groupe RAISE avec Gonzague DE BLIGNIERES et, en 2018, tous deux ont lancé le Mouvement pour une Économie Bienveillante visant à réunir les entreprises et citoyens dans le but de concilier performance et impact social. Clara GAYMARD a également été présidente du Women's Forum for the Economy and Society de 2015 à 2018.

Mandats en cours

Sociétés Danone

• Administratrice, membre du Comité Gouvernance de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés cotées françaises

• Administratrice, membre du comité d'audit et du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat de BOUYGUES
• Administratrice, membre du comité d'audit de la performance de LVMH
• Administratrice, membre du comité de recherche, innovation et développement durable de VEOLIA ENVIRONNEMENT

Sociétés non cotées françaises

• Administratrice de SAGES
• Présidente de *PABAFAJAMET SAS*, *RAISE CARAS SAS*, *RAISELAB SAS*
• Directrice Générale de *RAISE CONSEIL*, *LE PONTON SAS*

Mandats expirés sur les cinq dernières années

–



MICHEL LANDEL

Administrateur Référent de LEGRAND

Administrateur indépendant

70 ans – Nationalité française
Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2018
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2023 [a]
Actions DANONE : 4 000

Expertise – Expérience – Principales activités

Diplômé de l'European Business School de Paris, Michel LANDEL débute sa carrière en 1977 à la Chase Manhattan Bank. En 1980, il devient Directeur d'une usine de produits BTP du groupe Poliet. En 1988, il rejoint Sodexo en tant que 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 avec Marriott Management Services et à la création de Sodexho Marriott Services devenu Sodexo, Inc dont il devient, dès 1989 le Chief Executive Officer. En 1990, il est nommé Vice-Président du comité exécutif de Sodexo. De 2003 à 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. En 2005, il est nommé à la tête du groupe Sodexo en tant que Directeur Général et Président du comité exécutif, fonctions qu'il occupe jusqu'en 2018. Depuis juillet 2020, il est Administrateur Référent de Legrand. Michel LANDEL 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, lors de la réunion annuelle des Nations-Unies consacrée aux principes d'autonomisation des femmes, il 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, membre du Comité Gouvernance et du Comité Engagement de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés cotées françaises

- Administrateur Référent, Président du comité des nominations et de la gouvernance et membre du comité des rémunérations de LEGRAND

Sociétés non cotées françaises

- Président de *ASTROLABE SERVICES*

Mandats expirés sur les cinq dernières années

- Directeur Général et administrateur de SODEXO
- Membre du conseil de surveillance de *ONE SCA, ONE SAS*
- Membre du conseil de direction de *SODEXO PASS INTERNATIONAL SAS*
- Administrateur de *SODEXO INC.* (États-Unis)
- Président du conseil d'administration de *LOUIS DELHAIZE – COMPAGNIE FRANCO BELGE D'ALIMENTATION* (Belgique)

(a) Conformément à l'annonce du 29 juillet 2021.



PATRICE LOUVET

Président et Directeur Général de RALPH LAUREN CORPORATION

AG **Candidat au Conseil d'Administration**

57 ans – Nationalités américaine et française
Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2022 [a]

Expertise – Expérience – Principales activités

Diplômé de l'ESCP Paris et titulaire d'un master en administration d'entreprise de l'Université de l'Illinois aux États-Unis, Patrice LOUVET a débuté sa carrière en 1989 au sein du groupe Procter & Gamble, dans lequel il a évolué durant 28 années. Il y occupe successivement différents postes de direction en Europe, Amérique du Nord et Asie, notamment en tant que Président de P&G Prestige entre 2009 et 2011, de P&G Global Grooming entre 2011 et 2015 et, à partir de 2015, de la division Beauté du groupe. De Gillette à Pantène en passant par SK-II, il y dirige et développe plusieurs marques mondiales de premier plan du secteur de la grande consommation, dans différents pays et sur différents canaux de distribution. Depuis 2017, il occupe la fonction de Président et Directeur Général de Ralph Lauren Corporation et est membre de son conseil d'administration. Il siège par ailleurs au conseil d'administration de diverses organisations : le groupe de spiritueux Bacardi Limited depuis 2012, l'Hospital for Special Surgery et la National Retail Federation basés à New York. Il est par ailleurs membre du CEO Advisory Council du Fashion Pact, une coalition mondiale d'entreprises de la mode et du textile, engagées autour de thèmes environnementaux et de durabilité majeurs. Il a servi dans la marine française entre 1987 et 1989 en tant qu'Officier de Marine, amiral aide de camp.

Mandats en cours

Sociétés cotées étrangères

- Président et Directeur Général, administrateur de *RALPH LAUREN CORPORATION* (États-Unis)

Sociétés non cotées étrangères

- Administrateur, membre du comité d'audit de *BACARDI LIMITED* (Bermudes)

Mandats expirés sur les cinq dernières années

–

(a) Sous réserve de sa nomination par l'Assemblée Générale du 26 avril 2022.



GAËLLE OLIVIER

Directrice générale adjointe, Chief Operating Officer de SOCIÉTÉ GÉNÉRALE [a]

Administratrice indépendante

50 ans – Nationalité française
Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2014
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2022 [b]
Actions DANONE : 4 340

Expertise – Expérience – Principales activités

Diplômée de l'École Polytechnique, de l'ENSAE et de l'Institut des actuaires, Gaëlle OLIVIER débute sa carrière au Crédit Lyonnais en salle des marchés sur les produits dérivés sur actions. Elle rejoint le groupe AXA en 1998 où elle occupe diverses fonctions de responsabilité en France et en Asie, dans les domaines de la gestion d'actifs et de l'assurance ainsi que de la responsabilité d'entreprise. Elle devient notamment Directrice Générale d'AXA Global P&C et membre du comité de direction du groupe AXA en 2016. Fin 2017, Gaëlle OLIVIER quitte le groupe AXA et développe des projets entrepreneuriaux, notamment dans le secteur des nouvelles technologies. Elle rejoint Société Générale en janvier 2020 en tant que Directrice de Société Générale Asie Pacifique puis est nommée, en janvier 2022, Directrice générale adjointe, Chief Operating Officer du groupe.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administratrice, Présidente du Comité d'Audit de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés non cotées françaises

- Gérante de *KYOUKO (SASU)*

Sociétés cotées étrangères

- Administratrice de *PJSC ROSBANK* [c] (Russie)

Mandats expirés sur les cinq dernières années

- Président-Directeur Général d'*AXA GLOBAL P&C*
- Présidente du conseil d'administration d'*AXA GLOBAL DIRECT SA*, *AXA CORPORATE SOLUTIONS ASSURANCE*, *GALYTIX LTD* (Royaume-Uni), *AXA ART* (Allemagne)
- Administratrice d'*AXA UK* (Royaume-Uni)

(a) Depuis le 17 janvier 2022.
(b) Conformément à l'annonce du 29 juillet 2021.
(c) Société du groupe Société Générale.



GÉRALDINE PICAUD

Directrice Financière de HOLCIM LTD.

AG **Candidate au Conseil d'Administration**

51 ans – Nationalité française
Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2022 [a]

Expertise – Expérience – Principales activités

Diplômée d'un master en en administration d'entreprise de l'École Supérieure de Commerce de Reims, Géraldine PICAUD a débuté sa carrière en 1992 en tant qu'auditrice au sein d'Arthur Andersen. En 1994, elle intègre le groupe français de chimie de spécialité Safic Alcan en tant que Directrice du Contrôle de Gestion et en devient la Directrice Financière à partir de 2002. Elle rejoint en 2007 le groupe ED&F Man, un négociant en matières premières agricoles notamment actif dans le café, le sucre et l'alimentation animale, tout d'abord à Londres en tant que Head of Corporate Finance, Responsable des Fusions-Acquisitions, puis en Suisse en tant que Directrice Financière de Vocalfe Holdings, le pôle Café du groupe. En 2011, elle est nommée à la tête de la Direction Financière d'Essilor International, groupe coté, membre du CAC 40, leader mondial de l'optique ophtalmique. Depuis 2018, elle est Directrice Financière d'Holcim (anciennement LafargeHolcim) et membre de son Comité Exécutif.

Mandats en cours

Sociétés cotées étrangères

- Membre du conseil de surveillance d'*INFINEON TECHNOLOGIES AG* (Allemagne)
- Administratrice de *LAFARGEHOLCIM MAROC SA* [b] (Maroc), *HUAXIN CEMENT CO., LTD.* [b] (Chine)

Sociétés non cotées étrangères

- Administratrice de *HOLCIM GROUP SERVICES LTD.* [b] (Suisse), *HOLCIM TECHNOLOGY LTD.* [b] (Suisse), *LAFARGE MAROC SA* [b] (Maroc), *LAFARGEHOLCIM MAROC AFRIQUE SAS* [b] (Maroc)

Mandats expirés sur les cinq dernières années

- Administratrice d'ALSTOM (France)
- Divers mandats au sein de sociétés des groupes *ALSTOM* et *ESSILOR*

(a) Sous réserve de sa nomination par l'Assemblée Générale du 26 avril 2022.
(b) Société du groupe Holcim.



FRANCK RIBOUD

Président d'Honneur de DANONE SA

Administrateur non indépendant

66 ans – Nationalité française
Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 1992
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2022
Actions DANONE : 84 009

Expertise – Expérience – Principales activités

Diplômé de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne, Franck RIBOUD est entré en 1981 chez Danone où il a exercé successivement, jusqu'en 1989, des responsabilités en contrôle en gestion, en marketing ainsi qu'en ventes notamment en tant que Directeur des ventes de Heudebert. En 1989, il devient Directeur du Département chargé de l'intégration et du développement des sociétés nouvelles de la Branche Biscuits et 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 1990, il est nommé Directeur Général de la Société des Eaux Minérales d'Évian et prend deux ans plus tard, la fonction de Directeur du Développement de Danone. Le Groupe lance alors son internationalisation marquée par une accélération du développement en Asie et en Amérique latine et par la création d'une Direction export. En 1996, il est nommé Président-Directeur Général de Danone, fonction qu'il occupe jusqu'en octobre 2014, et en demeure le Président du Conseil d'Administration jusqu'en décembre 2017. Depuis lors, il est le Président d'Honneur de Danone. 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'Écosystème (2009-2017) et de Président du conseil d'administration de Livelihoods Fund For Family Farming (2015-2017).

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administrateur, Président d'Honneur, membre du Comité Stratégie & Transformation 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 expirés sur les cinq dernières années

- Président du Conseil d'Administration de DANONE SA, *LIVELIHOODS FUND FOR FAMILY FARMING SAS* [a], *DANONE COMMUNITIES (SICAV)* [a]
- Administrateur de RENAULT SA, *RENAULT SAS*, *BAGLEY LATINOAMERICA SA* [a] (Espagne)
- Membre du conseil d'orientation de *LIVELIHOODS FUND SICAV SIF* [a] (Luxembourg)

(a) Société liée à Danone.



SUSAN ROBERTS

Professeure en Nutrition à l'UNIVERSITÉ TUFTS

AG **Candidate au Conseil d'Administration**

64 ans – Nationalités britannique et canadienne
Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2022 [a]

Expertise – Expérience – Principales activités

PhD en Nutrition de l'Université de Cambridge, Susan ROBERTS est Professeure en Nutrition à la Friedman School of Nutrition Science and Policy de l'Université Tufts aux États-Unis, Professeure de Psychiatrie et membre du personnel scientifique en Pédiatrie à l'école de médecine de l'Université Tufts, et co-directrice du Tufts Institute for Global Obesity Research. Chercheuse de renommée mondiale, elle a reçu de nombreuses distinctions pour ses contributions majeures à la recherche dans le domaine de la Nutrition. Dans le cadre de ses travaux, elle co-dirige un consortium de scientifiques qui cherche à comprendre la physiologie du corps après une perte de poids ainsi que l'International Weight Control Registry qui travaille, en collaboration avec des scientifiques de 19 pays, à l'identification des meilleures pratiques en matière de contrôle pondéral dans différentes cultures à l'échelle mondiale. Le Docteur ROBERTS a publié plus de 280 travaux de recherche dans des revues scientifiques, dont le New England Journal of Medicine et le Journal of the American Medical Association. Elle siège par ailleurs dans divers comités nationaux et internationaux chargés d'élaborer des recommandations alimentaires, et a notamment participé à l'évaluation, commandée par le Congrès des États-Unis aux National Academies of Science, des directives alimentaires à la population américaine, pour en améliorer l'élaboration.

Mandats en cours

–

Mandats expirés sur les cinq dernières années

–

(a) Sous réserve de sa nomination par l'Assemblée Générale du 26 avril 2022.



ANTOINE DE SAINT-AFFRIQUE

Directeur Général de DANONE SA

AG **Candidat administrateur**

57 ans – Nationalité française
Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2022 [a]
Actions DANONE : 4 000

Expertise – Expérience – Principales activités

Diplômé de l'ESSEC en 1987, Antoine de SAINT-AFFRIQUE a également obtenu une qualification en formation des cadres de la Harvard Business School. Il a débuté sa carrière en 1989 au sein d'Unilever, où il a occupé diverses fonctions à responsabilités en marketing, en France puis aux États-Unis. En 1997, il retourne en France pour y rejoindre le groupe Danone en tant que Vice-Président Marketing de l'entreprise alimentaire Amora Maille rachetée à Danone par LBO. En 2000, il réintègre le groupe Unilever en tant que Directeur Europe de l'activité Sauces et Condiments, puis devient, en 2003, Président-Directeur Général d'Unilever Hongrie, Croatie, Slovénie, et, en 2005, Vice-Président Exécutif de la région Europe Centrale et Orientale d'Unilever – une zone couvrant 21 pays. En 2009, il est nommé Vice-Président Exécutif en charge de l'activité de produits dermatologiques, puis, en 2011, Président d'Unilever Foods et membre du Comité exécutif du groupe. Ces différents postes l'amènent à résider aux États-Unis, en Hongrie, en Russie, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni. D'octobre 2015 à septembre 2021, il occupe le poste de Directeur Général de Barry Callebaut. Depuis le 15 septembre 2021, il est le Directeur Général de Danone. Par ailleurs, Antoine de SAINT-AFFRIQUE dirige, depuis 2004, le cours de marketing à Mines ParisTech (Corps des Mines). Il a été officier de réserve de la marine française entre 1987 et 1988.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Directeur Général de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés cotées étrangères

- Administrateur, membre du comité d'audit et du comité des nominations de *BURBERRY GROUP PLC* (Royaume-Uni)
- Administrateur de *BARRY CALLEBAUT* (Suisse)

Mandats expirés sur les cinq dernières années

- Directeur Général de *BARRY CALLEBAUT* (Suisse)
- Administrateur de *BARRY CALLEBAUT SOURCING AG* (Suisse), *BARRY CALLEBAUT COCOA AG* (Suisse)
- Administrateur, membre du comité RSE et du comité stratégique d'ESSILOR
- Administrateur d'*ESSILOR INTERNATIONAL SAS*

(a) Sous réserve de sa nomination par l'Assemblée Générale du 26 avril 2022.



GILLES SCHNEPP

Président du Conseil d'Administration de DANONE SA

Administrateur indépendant

63 ans – Nationalité française
Première nomination au Conseil : Conseil d'Administration de décembre 2020
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2023
Actions DANONE : 5 000

Expertise – Expérience – Principales activités

Diplômé d'HEC en 1981, Gilles SCHNEPP débute sa carrière en 1983 chez Merrill Lynch France, dont il devient Vice-Président en 1986. Il rejoint ensuite Legrand en 1989, où il occupe différentes fonctions, notamment celle de Directeur Financier du groupe, avant d'être nommé Directeur Général des Opérations en 2000. Il intègre le comité exécutif et le conseil d'administration en 2001, puis en devient Vice-Président et Directeur Général en 2004. Entre 2006 et 2018, il est Président-Directeur Général de Legrand et Président de son conseil d'administration entre 2018 et 2020. De 2018 à 2021, il a été Président de la Commission Transition écologique et économique du MEDEF ainsi que membre de son comité exécutif. Il a été nommé Chevalier de la Légion d'honneur en 2007 et Officier de l'Ordre National du Mérite en 2012. Depuis 2020, il est conseiller d'exploitation de Clayton, Dubilier & Rice. Gilles SCHNEPP a été nommé Président du Conseil d'Administration de Danone le 14 mars 2021.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Président du Conseil d'Administration de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés cotées françaises

- Administrateur, membre du comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale de LEGRAND [a]
- Administrateur, membre du comité d'audit et des risques de COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN
- Administrateur, président du comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE, membre du comité de réflexion stratégique de SANOFI

Sociétés non cotées françaises

- Président de *GS CONSEILS (SAS)*

Mandats expirés sur les cinq dernières années

- Vice-Président et Membre Référent du conseil de surveillance de PEUGEOT S.A.
- Président-Directeur Général de LEGRAND
- Divers mandats au sein de sociétés du groupe *LEGRAND*

(a) Son mandat prendra fin le 25 mai 2022 à l'issue de l'Assemblée Générale de Legrand.



ISABELLE SEILLIER

Présidente Investment Banking de J.P. MORGAN

Administratrice non indépendante

61 ans – Nationalité française
Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2011
Échéance du mandat : 31 décembre 2021 [a]
Actions DANONE : 4 073

Expertise – Expérience – Principales activités

Isabelle SEILLIER est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris en Économie et Finance et titulaire d'une maîtrise de droit des affaires. Elle débute sa carrière en 1987 dans la division Options de la Société Générale à Paris et y occupe, jusqu'en 1993, le poste de responsable des équipes de vente des produits options en Europe. Elle rejoint ensuite les équipes de J.P. Morgan à Paris en qualité de responsable de l'équipe de vente de produits dérivés en France pour les groupes industriels. En 1997, elle rejoint les activités de banque d'affaires de J.P. Morgan & Cie SA en qualité de banquier conseil responsable de la couverture de grands clients industriels. En 2005, elle est nommée co-responsable de l'activité de banque d'affaires, poste qu'elle assume seule à compter de 2006. Deux ans plus tard, 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 2016, elle est nommée Vice-Présidente de l'Investment Banking pour J.P. Morgan pour la région Europe, Moyen-Orient et Afrique. Depuis 2019, elle est Présidente Investment Banking de J.P. Morgan. Isabelle SEILLIER est par ailleurs impliquée dans les opérations philanthropiques et particulièrement engagée dans des associations d'aide à l'enfance. Sous son impulsion, J.P. Morgan France a développé un programme philanthropique soutenant ces associations.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administratrice, membre du Comité Stratégie & Transformation de DANONE SA

Mandats expirés sur les cinq dernières années

–

(a) Isabelle SEILLIER a démissionné, pour des raisons personnelles, de ses fonctions d'Administratrice avec effet au 31 décembre 2021.



JEAN-MICHEL SEVERINO

Administrateur Référent de DANONE SA

Administrateur indépendant

64 ans – Nationalité française
Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2011
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2022 [a]
Actions DANONE : 4 505

Expertise – Expérience – Principales activités

Jean-Michel SEVERINO est diplômé de l'ESCP, de l'IEP Paris, de l'ENA, et également titulaire d'un DEA en sciences économiques et d'une licence en droit. Il a débuté sa carrière en 1984 à l'Inspection Générale des Finances puis, après diverses fonctions au sein du Ministère de la coopération (1988-1996), a rejoint la Banque Mondiale en tant que Directeur pour l'Europe centrale puis Vice-Président pour l'Asie de l'Est. En 2001, il est nommé Directeur Général de l'Agence Française de 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". En 2011, il quitte la fonction publique pour prendre la direction d'I&P (Investisseurs & Partenaires), société de gestion de fonds, certifiée B Corp™, spécialisée dans le financement des start-ups et PME africaines. 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 (CERDI), membre de l'Académie des technologies depuis 2010 et *Senior Fellow* de la Fondation pour les Études et Recherches sur le Développement International (FERDI). Il est également engagé dans plusieurs fondations et associations à but non lucratif consacrées à l'éthique et au développement. Depuis le 1er mars 2021, il est Administrateur Référent de Danone.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administrateur Référent, Président du Comité Gouvernance de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés cotées françaises

- Administrateur, membre du comité d'audit d'ORANGE
- Membre du conseil de surveillance, membre du comité de responsabilité sociétale de l'entreprise de COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

Sociétés non cotées françaises

- Administrateur de PHITRUST IMPACT INVESTORS
- Président d'*ÉMERGENCES DÉVELOPPEMENT*
- Président du Conseil de Surveillance d'*I&P (INVESTISSEURS & PARTENAIRES)*

Sociétés non cotées étrangères

- Président du conseil d'administration d'*I&P AFRIQUE ENTREPRENEURS* (Île Maurice)
- Administrateur d'*I&P Gestion* (Île Maurice)

Mandats expirés sur les cinq dernières années

- Président du conseil d'administration d'EBI SA (ECOBANK INTERNATIONAL)
- Gérant d'*I&P SARL* et *I&P Conseil*
- Administrateur d'*ADENIA PARTNERS* (Île Maurice)

(a) Conformément à l'annonce du 29 juillet 2021.



BETTINA THEISSIG

Membre du Comité d'entreprise européen de DANONE et Présidente du Comité Central d'entreprise de NUTRICIA MILUPA GMBH

Administratrice représentant les salariés

59 ans – Nationalité allemande
Première nomination au Conseil : 2014
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2023
Actions DANONE : 1 [(a)]

Expertise – Expérience – Principales activités

Bettina THEISSIG débute son parcours en 1978 dans le secteur industriel chez Milupa GmbH, société produisant des préparations et aliments pour bébés, rattachée au pôle Nutrition Spécialisée de Danone depuis l'acquisition du groupe Numico en 2007. Durant cette période, elle effectue une formation en Affaires Industrielles. Après une première expérience professionnelle dans le département publicité de Milupa, elle exerce plusieurs responsabilités au sein de différents services : marketing, ventes, ressources humaines, et médical. 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. Elle est aujourd'hui Présidente du Comité d'entreprise et 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. Depuis 2015, elle est titulaire d'une accréditation de Business Coach.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administratrice représentant les salariés, membre du Comité Engagement de DANONE SA

Mandats expirés sur les cinq dernières années

–

(a) 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

52 ans – Nationalité turque
Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2015
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2023 [a]
Actions DANONE : 7 271

Expertise – Expérience – Principales activités

Serpil TIMURAY est diplômée en administration d'entreprise de l'Université Bogazici d'Istanbul. Elle débute sa carrière en 1991 chez Procter & Gamble, où elle occupe plusieurs postes à responsabilités au sein du département marketing, avant d'être nommée au Comité exécutif de Procter & Gamble Turquie. En 1999, elle rejoint Danone en tant que Directeur marketing et membre du Comité exécutif de sa filiale Produits Laitiers Frais en Turquie. De 2002 à fin 2008, elle occupe les fonctions de Directeur général de Danone Turquie et supervise 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 2014, elle intègre le comité exécutif du groupe Vodafone et est nommée Directeur général Région Afrique, Moyen-Orient et Asie-Pacifique. En 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 2018 et continue de siéger au comité exécutif du groupe.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administratrice, Présidente du Comité Engagement de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés non cotées étrangères

- Présidente du conseil d'administration de *VODAFONE TURKEY* [b] (Turquie)
- Vice-Présidente du conseil de surveillance, présidente du comité de rémunération et nomination de *VODAFONE ZIGGO* [b] (Pays-Bas)
- Administratrice de *VODAFONE EGYPT* (Égypte)

Mandats expirés sur les cinq dernières années

- Présidente du conseil de surveillance de *VODAFONE ZIGGO* [b] (Pays-Bas)
- Administratrice de *GSMA* (Royaume-Uni), *VODAFONE QATAR* [b] (Qatar), *VODACOM GROUP* [b] (Afrique du Sud), *SAFARICOM KENYA* [b] (Kenya), *VODAFONE HUTCHISON AUSTRALIA* [b] (Australie), *VODAFONE INDA* [b] (Inde)
- Présidente de *VODAFONE AND QATAR FOUNDATION LLC* [b] (Qatar)

(a) Conformément à l'annonce du 29 juillet 2021.
(b) Société du groupe Vodafone.



LIONEL ZINSOU-DERLIN

Président de SOUTHBRIDGE SAS

Administrateur indépendant

67 ans – Nationalités béninoise et française
Première nomination au Conseil : Assemblée Générale 2014
Échéance du mandat : Assemblée Générale 2022 [a]
Actions DANONE : 4 369

Expertise – Expérience – Principales activités

Lionel ZINSOU-DERLIN est diplômé de l'École Normale Supérieure, la London School of Economics et l'Institut d'Études Politiques de Paris. Il est titulaire d'une maîtrise d'Histoire économique et Professeur agrégé de Sciences économiques et sociales. Il débute sa carrière 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 et Directeur Général de HP Foods et de Lea & Perrins. En 1997, il rejoint Rothschild & Cie en tant qu'associé-gérant, responsable du groupe Biens de Consommation, de la zone Afrique Moyen-Orient et membre du Global Investment Bank Committee. En 2008, il rejoint PAI Partners SAS dont il est Président de 2009 à 2015, Président du comité exécutif de 2010 à 2015, et Vice-Président du conseil de surveillance depuis 2015. De juin 2015 à avril 2016, il a été Premier Ministre du Bénin. En 2017, il co-fonde Southbridge, une société de conseil financier et stratégique dédiée au continent africain. En novembre 2020, il est nommé membre du comité consultatif d'Eurazeo. Il a également été consultant pour le Programme des Nations Unies pour le Développement Durable.

Mandats en cours

Sociétés Danone

- Administrateur, Président du Comité Stratégie & Transformation, membre du Comité d'Audit de DANONE SA

Autres sociétés

Sociétés cotées étrangères

- 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*, EFFICIENCE AFRICA FUND SA
- Membre du conseil de surveillance d'*AP-HP INTERNATIONAL*

Sociétés non cotées étrangères

- Président du conseil d'administration de *SOUTHBRIDGE HOLDING* (Île Maurice)
- Administrateur d'*I&P AFRIQUE ENTREPRENEURS* (Île Maurice), *SOUTHBRIDGE PARTNERS* (Île Maurice), *COCA COLA BEVERAGES AFRICA* (Afrique du Sud)

Mandats expirés sur les cinq dernières années

- Administrateur d'*AMERICANA* (Émirats arabes unis)
- Président-Directeur Général de *SOUTHBRIDGE FRANCE*
- Gérant de *SOFIA – SOCIÉTÉ FINANCIÈRE AFRICAINE SARL*

(a) Conformément à l'annonce du 29 juillet 2021.

6.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES ORGANES DE GOUVERNANCE

Sommaire

Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2022 258
Principes généraux 258
Politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration (dirigeant mandataire social non exécutif) pour 2022 259
Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour 2022 260
Politique de rémunération des Administrateurs pour 2022 264
Rapport sur la rémunération des mandataires sociaux pour 2021 265
Rémunération du Président-Directeur Général du 1er janvier au 14 mars 2021 265
Rémunération de la Direction Générale par intérim du 14 mars au 14 septembre 2021 265
Rémunération d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE, Directeur Général à compter du 15 septembre 2021 273
Rémunération de Gilles SCHNEPP, Président du Conseil d'Administration à compter du 14 mars 2021 278
Récapitulatif de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux 279
Rémunération des Administrateurs 285

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX POUR 2022

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est établie par le Conseil d'Administration en application des articles L.22-10-8 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 DANONE, aligne les intérêts des dirigeants mandataires sociaux avec ceux des actionnaires, (ii) les éléments de performance pris en considération intègrent la stratégie long terme de Danone ainsi que des critères ESG pertinents et (iii) est cohérente et acceptable d'un point de vue sociétal ;
- contribue à la pérennité de l'Entreprise, dans la mesure où elle vise à favoriser la rétention et l'engagement des talents au sein de l'Entreprise et s'inscrit dans une vision et performance de long terme grâce à une part variable de rémunération soumise à des objectifs exigeants appréciés dans la durée ;
- s'inscrit dans la stratégie de l'Entreprise, grâce à des objectifs de performance alignés sur celle-ci et 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

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux de Danone est :

- liée aux objectifs communiqués et aux performances de la Société ;
- équilibrée tenant compte des attentes des investisseurs et actionnaires ;
- exigeante, alignée avec les intérêts des actionnaires et conforme aux meilleures pratiques de marché ;
- en cohérence avec les principes collectifs appliqués par Danone à environ 1 500 cadres dirigeants dans le monde ;
- fixée par le Conseil d'Administration sur la base des recommandations du Comité 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 ;
- en cohérence avec les pratiques de rémunération constatées dans des sociétés comparables, notamment les sociétés du CAC 40 à capitalisation boursière comparable, des multinationales européennes du secteur de l'agroalimentaire et les groupes internationaux constituant le panel historique de pairs de Danone.

La mise en œuvre de ces principes se traduit notamment par :

- la prépondérance de la part de rémunération 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 exécutifs et membres du Comité Exécutif permettant ainsi d'aligner leurs intérêts avec ceux des actionnaires ;
- le plafonnement de la rémunération globale ;
- le non versement de la rémunération variable en cas de non atteinte des objectifs.

Rôle du Comité Gouvernance

La politique de rémunération de Danone est régulièrement examinée par le Comité Gouvernance, composé en totalité d'Administrateurs indépendants en 2021 et présidé par l'Administrateur Référent.

Le Comité Gouvernance étudie les pratiques de marché sur la base de *benchmarks* préparés par des cabinets spécialisés dont il s'est assuré de l'objectivité, incluant (i) des grandes sociétés internationales cotées en France (CAC 40), (ii) un panel de multinationales européennes du secteur de l'agroalimentaire et (iii) le panel historique de pairs de Danone constitué de huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation. Ce panel historique de pairs 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, Nestlé, PepsiCo, The Coca-Cola Company, General Mills, Kellogg Company, The Kraft Heinz Company et Mondelez International.

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";
- 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 2022

Les principes présentés ci-après ne s'appliquent qu'en cas de dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général. Ils sont soumis à l'approbation des actionnaires dans le cadre du vote sur la politique de rémunération.

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, selon les conditions définies 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 tenant compte des missions confiées au Président, de son expérience et des pratiques de marché, et déterminée en ligne avec la moyenne des rémunérations des présidents non exécutifs des sociétés du CAC 40 aux responsabilités comparables ; • peut être revue, à échéances relativement longues. La rémunération fixe du Président du Conseil d'Administration pour 2022 s'élève à 650 000 euros, comme en 2021.
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

Aucune rémunération exceptionnelle ne peut être attribuée au Président du Conseil d'Administration.

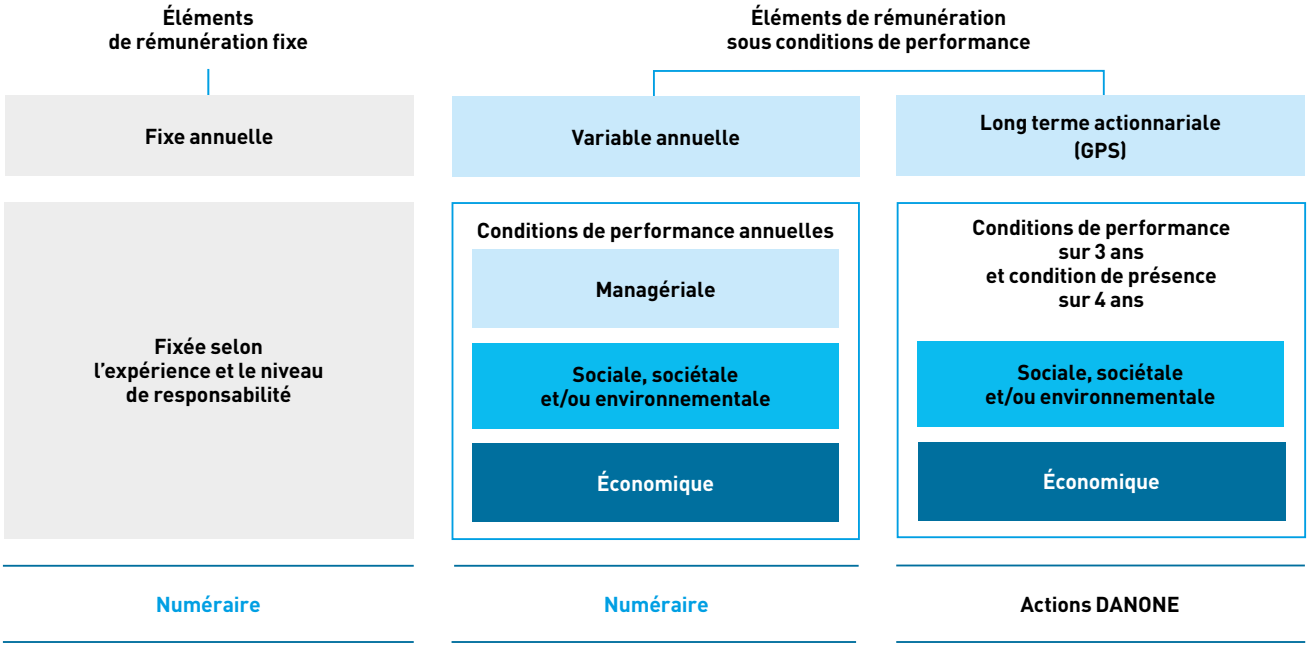
Autres éléments susceptibles d'être attribués au Président du Conseil d'Administration

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.22-10-9, 4°, du Code de commerce, dans les conditions prévues par le Code AFEP-MEDEF.

Par ailleurs, le Président du Conseil d'Administration peut également percevoir une rémunération complémentaire dans le cas où il serait membre du Comité de Mission.

Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour 2022

Synthèse des éléments composant la rémunération



Il est rappelé que les éléments de rémunération variable annuelle ou, le cas échéant, exceptionnels, attribués au titre de l'exercice écoulé aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs, ne peuvent être versés qu'après approbation par l'Assemblée Générale selon les conditions prévues à l'article L.22-10-34, II, du Code de commerce.

Rémunération au titre d'un mandat d'Administrateur

La politique de Danone relative à la rémunération des Administrateurs (voir paragraphe *Politique de rémunération des Administrateurs pour 2022* ci-après) 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 et leur niveau de responsabilités ; • 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 1 500 cadres dirigeants dans le monde ; • est revue à échéances relativement longues, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. La rémunération fixe du Directeur Général pour 2022 s'élève à 1,4 million d'euros.
Avantages en nature	• en cohérence avec les pratiques de rémunération de Danone pour ses cadres dirigeants, attribution d'avantages en nature, en particulier bénéfice du *pool* de voitures et de chauffeurs et mise à disposition d'un logement.
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 actionnariale, versée sous forme d'actions DANONE et soumise à des conditions de performance (GPS). La rémunération long terme actionnariale représente, au moment de son attribution, environ 50 % de la rémunération globale en valeur des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et ne peut excéder 60 % de cette rémunération cible. Il est précisé que la politique de rémunération ne prévoit pas de mécanisme spécifique de restitution de la rémunération variable (*clawback*). En cas de circonstances exceptionnelles ayant un impact significatif sur l'atteinte d'un ou plusieurs critères de performance de la rémunération variable annuelle du dirigeant mandataire social exécutif, telles que par exemple un événement majeur affectant le secteur agroalimentaire ou certains des grands marchés de Danone, le Conseil, agissant sur recommandation du Comité Gouvernance, pourra ajuster un ou plusieurs des critères de sa rémunération variable annuelle, de façon à s'assurer de l'adéquation de la mise en œuvre de la politique de rémunération avec la performance du dirigeant mandataire social exécutif et celle de Danone, soit de manière absolue, soit de manière relative par rapport à ses pairs. Cet ajustement, pouvant affecter le niveau de rémunération à la hausse comme à la baisse, devra être réalisé dans la limite du plafond de la rémunération variable annuelle prévu dans la politique de rémunération. Tout usage de cette possibilité d'ajustement exceptionnel sera communiqué aux actionnaires et dûment justifié, notamment son alignement avec les intérêts des actionnaires et sur le maintien du caractère exigeant des critères ainsi révisés. Conformément à l'article L.22-10-34, II, du Code de commerce, cet usage resterait soumis au vote contraignant des actionnaires lors de l'Assemblée Générale 2023, la rémunération variable annuelle correspondante ne pouvant être versée qu'après approbation par l'Assemblée Générale.
Critères de performance exigeants	• directement et indirectement liés aux objectifs de la Société tels que communiqués au marché et en cohérence avec sa feuille de route stratégique ; • principalement de nature économique (60 % pour la rémunération variable annuelle et 70 % pour la rémunération variable long terme) ; • également de nature sociale, sociétale et/ou environnementale (20 % pour la rémunération variable annuelle et 30 % 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, sociaux / environnementaux et managériaux mesurables, 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 notamment la croissance du chiffre d'affaires, la marge opérationnelle courante, la génération de *free cash flow* et le retour sur capitaux investis (ROIC) ; • part sociale, sociétale et/ou environnementale, mesurable, établie par référence à des objectifs de Danone ; • part managériale, qualitative, déterminée en fonction d'objectifs annuels spécifiques dont l'atteinte et les réalisations sont communiquées de manière rétrospective.
Critères de performance	• qualitatifs : 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 DOC-2012-02 du 9 février 2012 ; • quantitatifs : 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 2022. Elle sera également détaillée dans le Document d'Enregistrement Universel 2022 et ne sera versée qu'après approbation de l'Assemblée Générale 2023.

Rémunération variable long terme actionnariale (Group performance shares)

Principes	• instituée depuis 2010 pour consolider l'engagement des bénéficiaires (dirigeants mandataires sociaux exécutifs, membres du Comité Exécutif et plus de 1 500 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 de nature extraordinaire 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 correspondent généralement à : • un critère de performance externe, tel que le taux de rendement global de l'action DANONE (Total Shareholder Return), par comparaison au panel de ses pairs historiques constitué de huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation ; • un critère de performance interne, fondé sur un indicateur financier clé tel que le BNPA courant, la marge opérationnelle courante, le *free cash flow* ou autre ; et • 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 2021 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 2021.

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. L'attribution de cette rémunération exceptionnelle serait (i) dûment motivée, (ii) soumise à l'approbation par l'Assemblée Générale de la résolution relative à la rémunération versée ou attribuée au dirigeant mandataire social concerné (*say on pay ex post*) et (iii) réalisée sous condition suspensive du vote favorable de cette résolution avec effet rétroactif à la date de cette attribution.

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 exécutifs, 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.

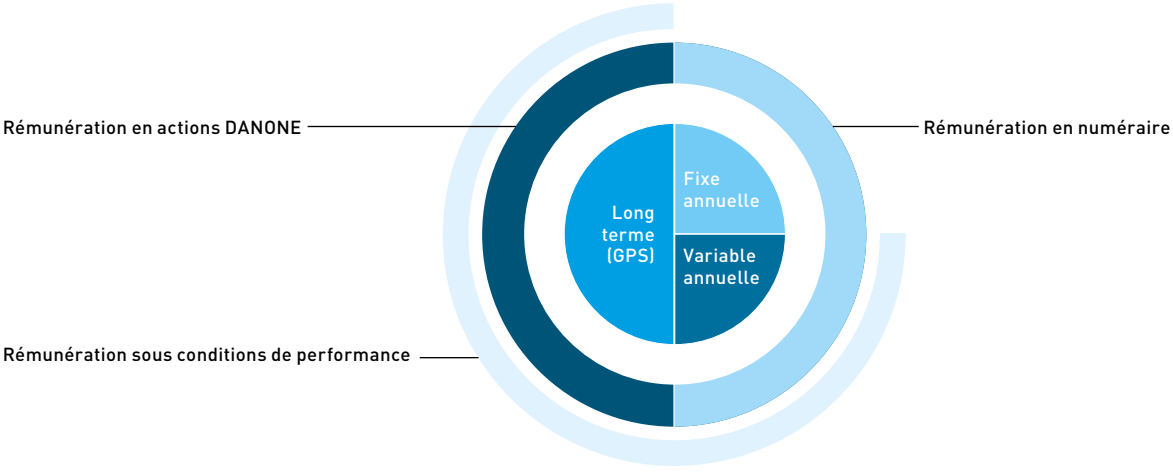
À toutes fins utiles, il est précisé que si un nouveau dirigeant mandataire social exécutif devait être nommé, celui-ci pourrait éventuellement bénéficier, notamment, d'une indemnité de départ dont le montant ne saurait excéder deux ans de rémunération brute (fixe et variable annuelle) et ferait l'objet de conditions de performance exigeantes, mais aussi d'autres engagements visés par l'article L.22-10-9, 4°, du Code de commerce, dans les conditions prévues par le Code AFEP-MEDEF.

S'agissant d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE, celui-ci est éligible à une indemnité de départ, une indemnité de non-concurrence en cas d'activation de son engagement de non-concurrence et à un régime de retraite à cotisations définies ("article 83"). Le détail de ces éléments figure au paragraphe *Autres éléments ou avantages au bénéfice du Directeur Général* ci-après.

Principes de rémunération arrêtés pour 2022

Sur recommandation du Comité Gouvernance, le Conseil d'Administration du 22 février 2022 a arrêté les principes de rémunération pour l'exercice 2022 concernant Antoine de SAINT-AFFRIQUE, Directeur Général.

La structure globale et les principaux éléments de la rémunération cible (à savoir rémunération fixe et rémunération variable) seraient les suivants :



Rémunération fixe 1 400 000 €	Le montant de la rémunération fixe d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE pour l'année 2022 a été fixé par le Conseil d'Administration à 1,4 million d'euros, comme en 2021, au regard notamment de son expérience internationale, de ses compétences et de son niveau antérieur de rémunération ainsi que des pratiques constatées dans des sociétés comparables (pour plus de détail, voir le paragraphe *Rémunération d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE, Directeur Général à compter du 15 septembre 2021* ci-après).
Rémunération variable annuelle Le montant cible de la rémunération variable annuelle pour 2022, les éléments la composant, et le pourcentage de rémunération maximale sont reconduits à l'identique. • Montant cible : 1 400 000 € • Plafond maximal : 2 800 000 € • Aucun plancher	Comme en 2021, elle sera composée de trois parts avec les mêmes pondérations : (i) économique, établie par rapport aux objectifs de Danone, (ii) sociale, sociétale et/ou environnementale, et (iii) managériale. Conformément à la recommandation de l'AMF DOC-2012-02 du 9 février 2012, modifiée le 5 janvier 2022, le niveau de réalisation attendu pour chacun de ces critères est 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 2022. Elle sera également détaillée dans le Document d'Enregistrement Universel 2022. Par ailleurs, en application de l'article L.22-10-34, II, 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 2022 feront l'objet d'un vote lors de l'Assemblée Générale 2023. Les éléments de rémunération variable annuelle ou exceptionnelle, attribués au titre de l'exercice 2022, ne seront versés qu'après son approbation.
Rémunération variable long terme • Montant cible : 2 800 000 € • Aucun plancher	D'un montant cible de 2 800 000 euros, la rémunération variable long terme du Directeur Général correspond à des actions soumises à des conditions de performance ("GPS").

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS POUR 2022

La politique de rémunération des Administrateurs est arrêtée par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité Gouvernance, et soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale. Elle est établie conformément aux dispositions de l'article L.22-10-8 du Code de commerce et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. En particulier, elle est adaptée au niveau de 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 applicable aux Administrateurs de détenir un niveau significatif d'actions DANONE qui permet d'assurer l'alignement de leurs intérêts avec ceux de la Société et de ses actionnaires. Par ailleurs, cette politique de rémunération vise à attirer des profils experts et à 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 dirigeants mandataires sociaux exécutifs, des membres du Comité Exécutif, 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 2021 a fixé à 1 250 000 euros le montant maximum de la somme annuelle à verser au Conseil d'Administration pour la rémunération de ses membres. Le Conseil d'Administration du 10 décembre 2021 a revu les règles de répartition de la rémunération des Administrateurs afin que le niveau de rémunération proposé par Danone soit concurrentiel par rapport aux autres sociétés du CAC 40 et à ses pairs historiques, de telle sorte que Danone puisse attirer les talents, notamment internationaux, et profils de grande qualité, en particulier dans le contexte de refonte intégrale de son Conseil d'Administration décidée en juillet 2021.

Dans ce contexte et pour ces raisons, les modifications apportées par le Conseil sont les suivantes :

- part fixe annuelle portée de 10 000 à 25 000 euros ;
- rémunération perçue par réunion du Conseil d'Administration auquel participe l'Administrateur portée de 3 000 à 5 000 euros ;
- diminution de la rémunération forfaitaire annuelle de l'Administrateur Référent de 80 000 à 50 000 euros.

Les nouvelles règles de répartition, qui seront appliquées à partir du 1er janvier 2022 sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 26 avril 2022 de la 19e résolution relative à la politique de rémunération des Administrateurs pour 2022, sont ainsi les suivantes, étant précisé que l'enveloppe globale annuelle de rémunération des Administrateurs demeurerait quant à elle inchangée :

(en euros)	**Montant forfaitaire annuel**	**Par réunion**	**Par déplacement-résidence en Europe (hors de France)**	**Par déplacement-résidence hors Europe**
Administrateur Référent	50 000	–	–	–
Administrateur	25 000	–	–	–
Réunions du Conseil	–	–	–	–
Administrateur	–	5 000	2 000	8 000
Réunions des Comités	–	–	–	–
Président	–	8 000	2 000	8 000
Membre	–	4 000	2 000	8 000
Réunions du Comité de Mission				
Président	50 000	–	–	–
Membre	25 000	–	–	–

Il est rappelé que les Administrateurs représentants les salariés sont titulaires d'un contrat de travail.

Par ailleurs, le Conseil peut, le cas échéant, allouer à un Administrateur une rémunération exceptionnelle pour une mission spécifique confiée conformément aux articles L.225-46 et L.22-10-15 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 2021

Conformément aux dispositions de l'article L.22-10-34, I et II, du Code de commerce, le rapport présenté ci-après inclut les informations faisant l'objet de la 12e résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2022.

Rémunération du Président-Directeur Général du 1er janvier au 14 mars 2021

Emmanuel FABER a été Président-Directeur Général de Danone jusqu'au 14 mars 2021. Dans le cadre de son départ, le Conseil d'Administration du 22 mars 2021, a décidé, sur recommandation du Comité Gouvernance, de lui octroyer les éléments de rémunération détaillés ci-après, qui ont été approuvés à hauteur de 97,54 % par l'Assemblée Générale du 29 avril 2021 dans sa 28e résolution, étant rappelé qu'Emmanuel FABER n'a perçu ni indemnité de départ ni indemnité de non-concurrence dans le cadre de la cessation de ses fonctions au sein de Danone.

Rémunération fixe annuelle

Emmanuel FABER a perçu un montant de 202 899 euros sur une base *prorata temporis* jusqu'au 14 mars 2021, au titre de sa rémunération fixe annuelle de 2021 d'un montant de 1 million d'euros.

Rémunération variable annuelle

Sur recommandation du Comité Gouvernance, le Conseil d'Administration a considéré qu'Emmanuel FABER devrait recevoir, au titre de l'exercice 2021, une rémunération variable annuelle d'un montant de 202 899 euros, calculée *prorata temporis* sur la base de la rémunération cible pour 2021 jusqu'à son départ effectif le 14 mars 2021.

Rémunération long terme

Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, le Conseil d'Administration a décidé, compte tenu des circonstances exceptionnelles du départ d'Emmanuel FABER et de sa contribution aux résultats de Danone pour les périodes considérées, conformément aux règles des plans concernés, de permettre à Emmanuel FABER de conserver le bénéfice des Group performance shares (GPS) qui lui ont été attribuées au titre des exercices 2017, 2018, 2019 et 2020, au prorata de son temps de présence sur la période d'acquisition de ces plans. Ainsi, les GPS qui lui ont été attribuées en 2017, 2018, 2019 et 2020 ont été ramenées respectivement à 31 191 GPS, 11 851 GPS, 13 125 GPS et 7 031 GPS ; le nombre définitif de GPS acquises par Emmanuel FABER sera constaté par le Conseil d'Administration à l'expiration de la période d'acquisition de chacun de ces plans et dépendra du niveau de réalisation des leurs conditions de performance. Ainsi, le 24 juillet 2021, 31 191 GPS ont été livrées à Emmanuel FABER au titre du plan de GPS 2017.

Les caractéristiques des plans de GPS passés et en cours sont détaillées au paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme.*

Autres éléments ou avantages au bénéfice du Président-Directeur Général

Avantages sociaux : régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

Emmanuel FABER bénéficiait au même titre que l'ensemble des cadres de Danone SA, des régimes collectifs de prévoyance, de frais de santé. Il bénéficiait également d'une assurance décès et invalidité en vigueur au bénéfice de l'ensemble des salariés de Danone.

Régime de retraite supplémentaire (à cotisations définies)

Depuis le 24 avril 2019, date de cessation de son contrat de travail, Emmanuel FABER bénéficiait 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.

Rémunération de la Direction Générale par intérim du 14 mars au 14 septembre 2021

Dans le cadre du départ du Président-Directeur Général, le Conseil d'Administration du 14 mars 2021 a décidé de nommer, avec effet immédiat, Véronique PENCHIENATI-BOSETTA et Shane GRANT respectivement en qualité de Directrice Générale et Directeur Général Délégué pour une période intérimaire, afin d'assurer la continuité opérationnelle de l'entreprise pendant la période de recherche d'un nouveau Directeur Général.

Le Conseil d'Administration du 22 mars 2021 a décidé d'une politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs par intérim et, en conformité avec cette politique, a arrêté les principes de rémunération de Véronique PENCHIENATI-BOSETTA et de Shane GRANT pour 2021. Les éléments de leur rémunération ont été publiés sur le site internet de Danone : www.danone.com (Onglet Investisseurs / Gouvernance / Rémunération des mandataires sociaux / 2021 / Rémunération 2021 du Président du Conseil, de la Directrice Générale par intérim et du Directeur Général Délégué par intérim).

L'Assemblée Générale du 29 avril 2021, dans sa 27e résolution, a approuvée à hauteur de 96,35 % la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs par intérim.

Rémunération de Véronique PENCHIENATI-BOSETTA, Directrice Générale par intérim en 2021

Il est rappelé que le Conseil d'Administration a décidé de suspendre le contrat de travail qui lie Véronique PENCHIENATI-BOSETTA à Danone SA pendant la durée de son mandat social par intérim, sans y mettre fin, en raison des circonstances exceptionnelles et du caractère intérimaire de sa nomination.

Rémunérations et avantages versés ou attribués à Véronique PENCHIENATI-BOSETTA en sa qualité de Directrice Générale du 14 mars au 14 septembre 2021

En application de l'article L.22-10-34, II, du Code de commerce, les éléments de rémunération suivants sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2022 : rémunérations fixes, variables et exceptionnelles composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués en 2021 à la Directrice Générale par intérim au titre de son mandat. Les éléments de rémunération variable de la Directrice Générale par intérim au titre de l'exercice 2021 ne seront versés qu'après cette approbation.

Il est rappelé que les éléments de rémunération versés ou attribués à Véronique PENCHIENATI-BOSETTA au titre de son mandat de Directrice Générale par intérim sont identiques à ceux prévus au titre de son contrat de travail, à l'exception du complément de rémunération fixe présenté ci-dessous.

<table>
<tr><th>Éléments de la rémunération soumis au vote</th><th>Montants versés au titre du mandat social en 2021</th><th>Montants attribués au titre du mandat social en 2021 (prorata temporis)</th><th>Présentation</th></tr>
<tr><td>Rémunération fixe</td><td>450 000 €
(du 14/03 au 14/09/2021)</td><td>450 000 €
(du 14/03 au 14/09/2021)</td><td>Le montant de la rémunération annuelle fixe de Véronique PENCHIENATI-BOSETTA, inchangé par rapport à la rémunération qu'elle percevait au titre de son contrat de travail avant sa suspension, s'élève à 900 000 € au titre de l'année 2021, soit 450 000 € pour la durée de son mandat social.</td></tr>
<tr><td>Complément de rémunération fixe</td><td>600 000 €</td><td>600 000 €</td><td>Le Conseil d'Administration du 22 mars 2021 a décidé d'accorder à Véronique PENCHIENATI-BOSETTA un complément à sa rémunération fixe d'un montant forfaitaire de 600 000 €, versé mensuellement à hauteur du 1/10e et le solde à la fin de la période d'intérim. Ce montant a été déterminé pour prendre en considération son entrée en fonction en tant que Directrice Générale par intérim dans des circonstances très exceptionnelles et imprévues, et de rémunérer de façon appropriée l'accroissement soudain de son périmètre de responsabilité dans le cadre de cette mission temporaire et la gestion opérationnelle du Groupe dans un contexte particulier de transition de direction.</td></tr>
<tr><td>Rémunération variable annuelle</td><td>Non applicable</td><td>630 000 €
Au titre de la période du 14/03 au 14/09/2021 pour ses fonctions de Directrice Générale.

Le versement de cette rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2022 (13e résolution)</td><td>La structure, le montant cible et le plafond de la rémunération variable annuelle au titre du mandat social intérimaire de Véronique PENCHIENATI-BOSETTA sont identiques à ceux de la rémunération variable annuelle prévus par son contrat de travail en tant que Directrice Générale International avant sa suspension. Pour mémoire, le montant cible de cette rémunération est de 720 000 €, avec un plafond à 1 400 000 € (sans minimum ni plancher garanti).

Conditions de performance et plafond
<table>
<tr><th></th><th>Indicateurs de performance</th><th>Part du montant cible</th><th>Variation possible en fonction de la pondération</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Économique
Part quantifiable, calculée par rapport aux objectifs économiques de Danone</td><td>Croissance du chiffre d'affaires</td><td>25 %</td><td>0 % à 50 %</td></tr>
<tr><td>Niveau de la marge opérationnelle courante</td><td>25 %</td><td>0 % à 50 %</td></tr>
<tr><td>Génération de free cash flow</td><td>10 %</td><td>0 % à 20 %</td></tr>
<tr><td></td><td>Total</td><td>60 %</td><td>0 % à 120 %</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Sociale, sociétale et/ou environnementale
Référence à des objectifs sociaux, sociétaux et/ou environnementaux de Danone</td><td>Engagement des salariés</td><td>10 %</td><td>0 % à 20 %</td></tr>
<tr><td>Pilotage des organisations de Danone</td><td>10 %</td><td>0 % à 20 %</td></tr>
<tr><td>Total</td><td>20 %</td><td>0 % à 40 %</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Managériale
Référence à des objectifs annuels spécifiques</td><td>Gestion de la transition managériale</td><td>20 %</td><td>0 % à 40 %</td></tr>
<tr><td>Total</td><td>20 %</td><td>0 % à 40 %</td></tr>
<tr><td>Total</td><td></td><td>100 %</td><td>0 % à 200 %</td></tr>
</table></td></tr>
</table>

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au titre du mandat social en 2021	Montants attribués au titre du mandat social en 2021 *(prorata temporis)*	Présentation
Rémunération variable annuelle			***Examen de l'atteinte des conditions de performance par le Conseil d'Administration*** Le 22 février 2022, sur recommandation du Comité Gouvernance, le Conseil d'Administration a arrêté le niveau d'atteinte des conditions de performance déterminant le montant de la rémunération variable annuelle de la Directrice Générale par intérim au titre de l'exercice 2021 :

Indicateurs	Poids	Pourcentage de réalisation	Pourcentage après pondération	Réalisation en montant *(en euros)*
Économique	60 %	158 %	95 %	342 000
Social, sociétal et/ou environnemental	20 %	200 %	40 %	144 000
Managérial	20 %	200 %	40 %	144 000
Total	**100 %**		**175 %**	**630 000**

Le détail des pourcentages de réalisation est le suivant :

Indicateurs	Poids	Pourcentage de réalisation	Pondéré
Croissance du chiffre d'affaires	*25 %*	*200 %*	*50 %*
Niveau de la marge opérationnelle courante	*25 %*	*100 %*	*25 %*
Génération de free cash flow	*10 %*	*200 %*	*20 %*
Économique	**60 %**	**–**	**95 %**
Engagement des salariés	*10 %*	*200 %*	*20 %*
Pilotage des organisations de Danone	*10 %*	*200 %*	*20 %*
Social, sociétal et/ou environnemental	**20 %**	**–**	**40 %**
Gestion de la transition managériale	*20 %*	*200 %*	*40 %*
Managérial	**20 %**	**–**	**40 %**

Le Conseil d'Administration a déterminé le niveau d'atteinte au regard des réalisations suivantes :

Part économique

- Croissance du chiffre d'affaires : atteinte au-delà de l'objectif en raison d'une croissance de +3,4 % ;
- Marge opérationnelle courante : atteinte à la cible en raison d'une marge opérationnelle courante de 13,7 % en 2021, en ligne avec les engagements de Danone à cet égard ;
- *Free cash flow* : atteinte au-delà de l'objectif en raison de la génération d'un *free cash flow* en 2021 d'un montant de 2,5 milliards d'euros

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au titre du mandat social en 2021	Montants attribués au titre du mandat social en 2021 *(prorata temporis)*	Présentation
Rémunération variable annuelle			**Part sociale, sociétale et/ou environnementale** • Dans le cadre d'une période mouvementée, la Directrice Générale par intérim a mis en place une communication régulière rapprochée avec l'ensemble des équipes et a maintenu un dialogue permanent et de qualité à tous les niveaux de l'organisation pour bien comprendre les points de vue, notamment via des enquêtes fréquentes, et les prendre en considération dans la direction de l'entreprise. Par ailleurs, elle a poursuivi la mise en œuvre du projet de transformation Local First de manière émérite et dans les délais préétablis tout en maintenant la motivation des salariés malgré le contexte difficile induit par cette transformation majeure et par la crise de gouvernance qu'a traversé Danone en début d'année. Enfin, elle a maintenu un engagement fort en termes d'objectifs environnementaux. **Part managériale** • Le Conseil d'Administration a estimé que le taux d'atteinte de la part managériale s'établissait à 200 % de la cible, Véronique PENCHIENATI-BOSETTA ayant assuré de façon exceptionnelle la transition de la Direction Générale de Danone en mars 2021, endossant de manière très rapide de nouvelles responsabilités au périmètre bien plus large que son ancien poste, permettant d'assurer la continuité du fonctionnement de Danone. Elle a notamment participé activement à la communication aux marchés financiers établissant une relation de confiance avec les investisseurs en apportant une communication pointue sur les sujets opérationnels de Danone. Par ailleurs, elle a su entretenir un exceptionnel niveau d'engagement de l'équipe dirigeante, en fédérant et ce malgré un contexte interne et externe particulièrement difficile. Elle a travaillé en excellente coordination avec le Directeur Général Délégué et le Président du Conseil. Enfin, elle a très activement préparé l'arrivée et l'induction du nouveau Directeur Général, recruté à l'extérieur de l'entreprise, et son engagement a ainsi grandement facilité la prise de fonction de ce dernier en septembre 2021. Ainsi, sur recommandation du Comité Gouvernance, le Conseil d'Administration a considéré que le niveau d'atteinte de la rémunération variable annuelle de Véronique PENCHIENATI-BOSETTA au titre de son mandat de Directrice Générale par intérim pour la période du 14 mars au 14 septembre 2021 était de 175 %. En conséquence, le montant à verser au titre de cette rémunération s'élève à 630 000 €. Par ailleurs, il est précisé, pour information et à toutes fins utiles, que sa rémunération variable annuelle au titre de son contrat de travail, exécuté en 2021 à l'exception de la période du 14 mars au 14 septembre, a été arrêtée à 630 000 €. Cet élément de rémunération ne relevant pas du mandat social, il est n'est pas soumis au vote de la 13e résolution présentée à l'Assemblée Générale du 26 avril 2022. Il est également précisé pour information qu'un montant de 202 000 € a été versé en 2021 à Véronique PENCHIENATI-BOSETTA au titre de son contrat de travail exécuté en 2020 correspondant au solde de sa rémunération variable annuelle 2020 en tant que Directrice Générale Nutrition Spécialisée (mention à titre d'information non soumise au vote de la 13e résolution soumise à l'Assemblée Générale du 26 avril 2022).
Rémunération variable long terme numéraire (GPU)	Non applicable	Attribution de 15 000 GPU au titre de l'ensemble de l'année 2021 Le versement de cette rémunération en 2024 est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2022 (13e résolution)	La rémunération variable long terme numéraire correspond aux Group performance units dont la valeur unitaire maximale est de 30 € et dont la valeur définitive est déterminée en fonction du niveau d'atteinte des conditions de performance applicables à ces instruments (voir paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme* ci-après). En 2021, 15 000 GPU d'une valeur unitaire maximale de 30 € ont été attribués à Véronique PENCHIENATI-BOSETTA pour l'ensemble de l'année 2021, couvrant ainsi à la fois son mandat social du 14 mars au 14 septembre 2021 et son contrat de travail exécuté tout le reste de l'année. Par ailleurs, pour information, 7 350 GPU attribués en 2018 à Véronique PENCHIENATI-BOSETTA lorsque cette dernière était Directrice Générale Growth & Innovation, lui ont été livrés en 2021. La valeur unitaire de ces GPU est 6 € (sur la base d'une valeur unitaire maximale de 30 €) en raison du niveau d'atteinte des conditions de performance (mention à titre d'information non soumise au vote de la 13e résolution soumise à l'Assemblée Générale du 26 avril 2022).

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au titre du mandat social en 2021	Montants attribués au titre du mandat social en 2021 *(prorata temporis)*	Présentation
Rémunération variable long terme actionnariale (GPS)	Non applicable	738 211,68 € correspondant à 16 537 GPS attribuées au titre de l'ensemble de l'année 2021	La rémunération long terme actionnariale correspond aux Group performance shares (GPS), c'est-à-dire des actions de la Société soumises à des conditions de performance appréciées sur 3 ans et à une condition de présence continue sur 4 ans. Au titre de l'année 2021, c'est-à-dire couvrant à la fois son mandat social du 14 mars au 14 septembre et son contrat travail exécuté tout le reste de l'année, 16 537 GPS d'une valeur comptable de 738 211,68 € ont été attribuées par le Conseil d'Administration à Véronique PENCHIENATI-BOSETTA dans le cadre de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale du 29 avril 2021 au titre de la 24e résolution. Ce nombre de GPS est susceptible d'être porté à 17 364 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition de performance liée au taux de rendement global relatif de l'action DANONE (Total Shareholder Return) et de la condition environnementale et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires (pour plus de détail sur les attributions et conditions de performance, voir paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme* ci-après). Cette attribution représente 0,003 % du capital social de Danone. Par ailleurs, pour information, 2 275 GPS attribuées en 2017 à Véronique PENCHIENATI-BOSETTA lorsque cette dernière était Présidente d'Evian Volvic World, lui ont été livrées en 2021. Leur valeur comptable s'élève à 130 767 € compte tenu du niveau d'atteinte des conditions de performance. Le plan avait été approuvé par l'Assemblée Générale du 27 avril 2017 aux termes de la 23e résolution (mention à titre d'information non soumise au vote de la 13e résolution soumise à l'Assemblée Générale du 26 avril 2022).
Stock-options	Non applicable	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	Non applicable	Véronique PENCHIENATI-BOSETTA n'est pas Administratrice de Danone.
Rémunération exceptionnelle	Non applicable	Non applicable	Non applicable
Avantages de toute nature	28 403 € au titre de son mandat social		Les avantages de toute nature dont a bénéficié Véronique PENCHIENATI-BOSETTA pendant la période de son mandat social correspondent au régime collectif de prévoyance et au *pool* de voitures et chauffeurs. Elle a également bénéficié, pour information, au titre de son contrat de travail, des mêmes avantages en nature pour un même montant.
Indemnité de départ	Aucun montant dû au titre de l'exercice clos		Véronique PENCHIENATI-BOSETTA n'a bénéficié d'aucune indemnité de départ au titre de son mandat social intérimaire.
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant dû au titre de l'exercice clos		Danone n'a pas conclu avec Véronique PENCHIENATI-BOSETTA d'engagement de non-concurrence spécifique au titre de son mandat social intérimaire.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû au titre de l'exercice clos		Véronique PENCHIENATI-BOSETTA a continué de bénéficier du régime de retraite supplémentaire à cotisations définies ("article 83") prévu par son contrat de travail suspendu (voir paragraphe *Autres éléments ou avantages au bénéfice de la Directrice Générale par intérim* ci-après).

Autres éléments ou avantages au bénéfice de la Directrice Générale par intérim

Comme mentionné ci-avant, le contrat de travail de Véronique PENCHIENATI-BOSETTA a été suspendu pendant la durée de son mandat social. Le Conseil d'Administration a décidé que Véronique PENCHIENATI-BOSETTA continuerait de bénéficier pendant l'exercice de son mandat des avantages sociaux et de retraite présentés ci-dessous.

Avantages sociaux : régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

Véronique PENCHIENATI-BOSETTA a bénéficié au titre de son contrat de travail, au même titre que l'ensemble des cadres de Danone SA, des régimes collectifs de prévoyance et frais de santé, ainsi que d'une assurance décès et invalidité en vigueur au bénéfice de l'ensemble des salariés de Danone.

Régime de retraite supplémentaire

Au titre de son contrat de travail suspendu, Véronique PENCHIENATI-BOSETTA bénéficiait à la fois d'un :

- un 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 ("article 39") ;
- un 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 ;

Durant la période de son mandat social intérimaire, elle a continué de bénéficier du régime de retraite à cotisations définies. Le montant des cotisations versées par Danone au titre de l'année 2021 a été de 18 264 €.

Véronique PENCHIENATI-BOSETTA n'a pas acquis pas de droits additionnels au titre du régime de retraite à prestations définies pendant la durée de son mandat social.

Indemnité de départ

Véronique PENCHIENATI-BOSETTA n'a bénéficié d'aucune indemnité de départ au titre de son mandat social intérimaire. Au titre de son contrat de travail, elle est éligible à une indemnité de départ. Cet élément de rémunération lié au contrat de travail et ne relevant pas du mandat n'est pas soumis au vote des actionnaires par l'Assemblée Générale du 26 avril 2022.

Indemnité de non-concurrence

Danone SA n'a pas conclu avec Véronique PENCHIENATI-BOSETTA d'engagement de non-concurrence spécifique au titre de son mandat social intérimaire. Au titre de son contrat de travail, elle est tenue d'une obligation de non-concurrence. Cet élément de rémunération lié au contrat de travail et ne relevant pas du mandat n'est pas soumis au vote des actionnaires par l'Assemblée Générale du 26 avril 2022.

Rémunération de Shane GRANT, Directeur Général Délégué par intérim en 2021

Compte tenu des circonstances exceptionnelles et du caractère intérimaire de sa nomination en qualité de Directeur Général Délégué, le Conseil d'Administration du 22 mars 2021 a décidé de maintenir le contrat de travail de Shane GRANT au titre de ses fonctions de Directeur Général de Danone North America.

Shane GRANT n'a perçu et ne s'est vu attribuer aucune rémunération au titre de son mandat social par intérim, à l'exception d'un complément de rémunération fixe au titre de l'accroissement de ses fonctions dans le cadre de cette mission temporaire, tel que détaillé ci-après. Ainsi, les éléments de rémunération versés ou attribués à Shane GRANT durant la période de son mandat social par intérim sont ceux prévus par son contrat de travail avec Danone North America. Les éléments de rémunération de Shane GRANT liés au contrat de travail et ne relevant pas du mandat social ne sont pas soumis au vote des actionnaires par l'Assemblée Générale du 26 avril 2022.

Rémunérations et avantages versés ou attribués à Shane GRANT durant son mandat de Directeur Général Délégué par intérim, du 14 mars au 14 septembre 2021

En application de l'article L.22-10-34, II, du Code de commerce, les éléments de rémunération suivants sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2022 : rémunérations fixes, variables et exceptionnelles composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués en 2021 au Directeur Général Délégué par intérim au titre de son mandat.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au titre du mandat social en 2021	Montants attribués au titre du mandat social en 2021 *(prorata temporis)*	Présentation
Rémunération fixe	Non applicable	Non applicable	Le montant de la rémunération annuelle fixe de Shane GRANT pour 2021, au titre de son contrat de travail en tant que Directeur Général de Danone North America, a été maintenu et inchangé durant la période de son mandat et s'élève à 833 350 USD, soit 416 675 USD pour la période coïncidant avec la durée de son mandat social. Ce montant est en ligne avec la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs par intérim définie par le Conseil d'Administration du 22 mars 2021. Cet élément de rémunération lié au contrat de travail et ne relevant pas du mandat social n'est pas soumis au vote de la 14e résolution soumise à l'Assemblée Générale du 26 avril 2022.
Complément de rémunération fixe	360 000 USD	360 000 USD	Le Conseil d'Administration du 22 mars 2021 a décidé d'accorder à Shane GRANT, au titre de son mandat de Directeur Général Délégué par intérim, un complément de rémunération fixe d'un montant forfaitaire de 360 000 USD, versé mensuellement à hauteur du 1/10e et le solde à la fin de la période d'intérim. Ce montant a été déterminé afin de prendre en considération son entrée en fonction en tant que Directeur Général Délégué par intérim dans des circonstances très exceptionnelles et imprévues, et de rémunérer de façon appropriée l'accroissement soudain de son périmètre de responsabilité dans le cadre de cette mission temporaire et la gestion opérationnelle du Groupe dans un contexte particulier de transition de direction.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au titre du mandat social en 2021	Montants attribués au titre du mandat social en 2021 *(prorata temporis)*	Présentation
Rémunération variable annuelle	Non applicable	Non applicable	La structure, le montant cible et le plafond de la rémunération variable annuelle de Shane GRANT sont ceux prévus par son contrat de travail, maintenu et inchangé durant la période de son mandat. Pour mémoire, le montant cible de cette rémunération variable annuelle est de 666 680 USD, avec un plafond à 1 333 360 USD (sans minimum ni plancher garanti). Il est rappelé que la rémunération variable annuelle attribuée à Shane GRANT au titre de l'exercice 2021 l'a été au titre de son contrat de travail maintenu durant la durée de son mandat de Directeur Général Délégué, et non au titre de son mandat social. Dans une démarche de transparence, la Société publie ci-dessous le niveau d'atteinte des conditions de performance de sa rémunération variable annuelle 2021. Ainsi, le niveau d'atteinte de la rémunération variable annuelle de Shane GRANT au titre de son contrat de travail maintenu durant la période de son mandat social en 2021 (du 14 mars au 14 septembre) a été fixé à 162 %. En effet, pour l'objectif économique, dont les critères de performance ont été basés sur les résultats financiers de Danone, le niveau d'atteinte est identique à celui de Véronique PENCHIENATI-BOSETTA à savoir 158 %. Concernant l'objectif social, sociétal et/ou environnemental et l'objectif managérial, le niveau d'atteinte s'élève respectivement à 200 % et 135 %. Tout en co-dirigeant avec Véronique PENCHIENATI-BOSETTA, Shane GRANT a mené avec succès, et en avance sur le calendrier imparti, une campagne de réorganisation de la région Amérique du Nord de Danone ("Transform To Win"). Cette restructuration va permettre une meilleure allocation des ressources générant économies et gains d'efficacité pour la région. Il a également mené de nombreuses campagnes d'engagement des salariés qui se sont traduites par une reconnaissance de la qualité du management pour 87 % des collaborateurs de la zone et ce dans le cadre d'un contexte de restructuration particulièrement compliqué. Il a également renforcé son équipe dirigeante avec le recrutement de plusieurs nouveaux leaders. De plus, Shane GRANT a mis en place des mesures ayant permis une continuité de l'activité et la protection des collaborateurs dans le contexte de l'épidémie de Covid-19 qui a particulièrement sévèrement touché la région. En conséquence, le montant à verser au titre de cette rémunération s'élève à 538 677,5 USD. Par ailleurs, il est précisé, pour information et à toutes fins utiles, que sa rémunération variable annuelle au titre de son contrat de travail, hors la période du mandat social (du 14 mars au 14 septembre) a été arrêtée à 538 677,5 USD. La rémunération variable annuelle 2021 de Shane GRANT ne relevant pas du mandat social, elle n'est soumise au vote de la 14e résolution soumise à l'Assemblée Générale du 26 avril 2022. Il est également précisé pour information qu'un montant de 599 467 USD a été versé en 2021 à Shane GRANT au titre de son contrat de travail exécuté en 2020 en tant que Directeur Général Danone North America (mention à titre d'information non soumise au vote de la 14e résolution soumise à l'Assemblée Générale du 26 avril 2022).
Rémunération variable long terme numéraire (GPU)	Non applicable	Non applicable	Shane GRANT a bénéficié, pour information, dans le cadre de son contrat de travail maintenu et inchangé durant la période de son mandat, d'une rémunération variable long terme numéraire soumises à des conditions de performance appréciées sur 3 ans, attribuée, dans le cadre du programme North America qui remplace le programme de Group performance units aux États-Unis, aux managers clés basés en Amérique du Nord. Ce programme est composé d'une part de rétribution de l'activité, en partie liée à l'évolution du cours de l'action Danone ("*service units*"), et d'une part de rétribution de la performance de Danone en Amérique du Nord ("*performance units*"). La valeur maximale unitaire de chaque unité est de 60 USD et la valeur définitive est déterminée en fonction du niveau d'atteinte des conditions de performance applicables à ces instruments. 17 500 unités ont été attribuées en 2021 à Shane GRANT au titre de son contrat de travail pour l'ensemble de l'année 2021 (mention à titre d'information non soumise au vote de la 14e résolution soumise à l'Assemblée Générale du 26 avril 2022).

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au titre du mandat social en 2021	Montants attribués au titre du mandat social en 2021 *(prorata temporis)*	Présentation
Rémunération long terme actionnariale (GPS)	Non applicable	Non applicable	La rémunération long terme actionnariale correspond aux Group performance shares (GPS), c'est-à-dire des actions de la Société soumises à des conditions de performance appréciées sur 3 ans et à une condition de présence continue sur 4 ans. Au titre de l'année 2021, 12 794 GPS d'une valeur comptable de 571 124,16 € ont été attribuées par le Conseil d'Administration à Shane GRANT au titre de son contrat de travail dans le cadre de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale du 29 avril 2021 au titre de la 24e résolution. Ce nombre de GPS est susceptible d'être porté à 13 434 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition de performance liée au taux de rendement global relatif de l'action DANONE (Total Shareholder Return) et de la condition environnementale, et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires (pour plus de détail sur les attributions et conditions de performance, voir paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme* ci-après). Mention à titre d'information non soumise au vote de la 14e résolution soumise à l'Assemblée Générale du 26 avril 2022. Cette attribution représente 0,002 % du capital social de Danone.
Stock-options	Non applicable	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	Non applicable	Shane GRANT n'est pas Administrateur de Danone.
Rémunération exceptionnelle	Non applicable	Non applicable	Dans le cadre de son contrat de travail conclu en 2020, un montant forfaitaire, de 800 000 USD payé en 2021, avait été convenu pour compenser la perte par Shane GRANT des éléments de rémunération dus au titre de ses précédentes fonctions, en raison de l'acceptation des fonctions de salarié au sein de Danone. Cette somme convenue dans le cadre de son contrat de travail conclu avant sa nomination en qualité de mandataire social n'est pas soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2022.
Avantages de toute nature	Non applicable	Non applicable	Les avantages de toute nature dont a bénéficié Shane GRANT pendant la période de son mandat sont ceux prévus par son contrat de travail, à savoir le régime collectif de prévoyance, le *pool* de voitures et chauffeurs, une compensation au titre de son logement et de la scolarisation de ses enfants aux États-Unis, ainsi qu'une indemnité de déplacement. Mention à titre d'information non soumise au vote de la 14e résolution soumise à l'Assemblée Générale du 26 avril 2022.
Indemnité de départ	Aucun montant dû au titre de l'exercice clos.		Shane GRANT n'a bénéficié d'aucune indemnité de départ au titre de son mandat social intérimaire.
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant dû au titre de l'exercice clos		Danone n'a pas conclu avec Shane GRANT d'engagement de non-concurrence spécifique au titre de son mandat social intérimaire.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû au titre de l'exercice clos.		Shane GRANT a bénéficié exclusivement au titre de son contrat de travail du régime de retraite supplémentaire à cotisations définies (voir paragraphe *Autres éléments ou avantages au bénéfice du Directeur Général Délégué par intérim* ci-après).

Autres éléments ou avantages au bénéfice du Directeur Général Délégué par intérim

Il est rappelé que le Conseil d'Administration, lors de la nomination de Shane GRANT en qualité de Directeur Général Délégué par intérim, a décidé le maintien de son contrat de travail, compte tenu des circonstances exceptionnelles, du périmètre de son contrat de travail défini sur la zone Amérique du Nord et du caractère transitoire de sa nomination. Ainsi, Shane GRANT a bénéficié, au titre de son contrat de travail maintenu, des avantages présentés ci-dessous en ligne avec les pratiques de rémunération des membres du Comité Exécutif de Danone basé à l'international, étant précisé que l'exercice du mandat de Directeur Général Délégué par intérim n'a pas entraîné de droits additionnels au titre de ces éléments :

- un régime collectif de retraite supplémentaire mis en place au profit des cadres dirigeants aux États-Unis comprenant un régime de retraite facultatif à cotisations définies et un régime de retraite obligatoire à cotisations définies (régime 401(k)) ;
- une indemnité de départ, non activée en 2021 ;
- une indemnité de non-concurrence, non activée en 2021 ;
- d'autres avantages octroyés aux managers internationaux (logement, école, indemnité de déplacement), etc.) ;

Ces éléments de rémunérations liés au contrat de travail et ne relevant pas du mandat social ne sont pas soumis au vote de l'Assemblée Générale du 26 avril 2022.

Rémunération d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE, Directeur Général à compter du 15 septembre 2021

Le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 17 mai 2021, a décidé, sur recommandation du Comité Gouvernance, de nommer Antoine de SAINT-AFFRIQUE en qualité de Directeur Général de Danone à compter du 15 septembre 2021. Lors de cette réunion, le Conseil d'Administration a fixé les éléments de rémunération du nouveau Directeur Général à effet au 15 septembre 2021, dans le cadre de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2021 approuvée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2021. Les éléments de sa rémunération ont été publiés sur le site internet de Danone : www.danone.com (Onglet Investisseurs / Gouvernance / Rémunération des mandataires sociaux / 2021 / Rémunération du nouveau Directeur Général de Danone).

Pour s'assurer de leur compétitivité, ces éléments de rémunération ont été déterminés par le Conseil d'Administration en prenant en considération le parcours, l'expérience internationale et le bilan d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE ainsi que le niveau de sa rémunération précédente et les pratiques de rémunération de sociétés comparables.

Ainsi, Antoine de SAINT-AFFRIQUE ayant été recruté à l'extérieur du groupe Danone alors qu'il était Directeur Général du groupe suisse coté Barry Callebaut, le Conseil d'Administration, pour déterminer sa rémunération, a pris en compte le niveau de sa rémunération précédente, avec l'appui d'un expert financier externe. Il est précisé que la rémunération totale annuelle à la cible (rémunération fixe, rémunération variable annuelle, actions de performance et avantages en nature) d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE est quasiment identique à sa rémunération chez Barry Callebaut, calculée sur la base de la moyenne des rémunérations dues au titre des exercices 2018-2019 et 2019-2020.

De plus, les pratiques de rémunération de sociétés comparables, sur la base d'études de conseils indépendants spécialisés réalisées en 2021, ont été prises en considération. Ainsi, ont été examinées les pratiques de rémunération du panel historique de pairs de Danone (constitué de huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation), d'un panel européen de sociétés du secteur des biens de consommation, et des sociétés du CAC 40. Le panel historique de pairs de Danone, composé de six sociétés américaines (sur huit groupes internationaux), a été écarté, compte tenu des différences notables de pratiques de rémunération entre les marchés américain et européen. Le panel européen, constitué de sociétés multinationales européennes du secteur des biens de consommation (FMCG) comparables à Danone en termes de chiffre d'affaires et d'envergure internationale, est apparu comme le plus pertinent compte tenu de l'empreinte géographique de Danone et la volonté du Conseil d'Administration de fixer un salaire compétitif dans le cadre d'une recherche de profils de dirigeants internationaux. Ce panel européen comprend les sociétés suivantes : Adidas, Associated British Foods, Diageo, EssilorLuxottica, Heineken, L'Oréal, Nestlé, Pernod Ricard et Unilever. Au sein de ce panel européen, le salaire fixe médian était de 1,4 million d'euros et la rémunération annuelle totale cible de 5,7 millions d'euros. La rémunération totale annuelle cible (rémunération fixe, rémunération variable annuelle, actions de performance et avantages en nature) d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE est identique à la médiane de rémunération annuelle totale cible de ce panel européen.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, Antoine de SAINT-AFFRIQUE ne bénéficie pas de contrat de travail avec Danone.

Rémunérations et avantages versés ou attribués à Antoine de SAINT-AFFRIQUE en sa qualité de Directeur Général à compter du 15 septembre 2021

En application de l'article L.22-10-34, II, du Code de commerce, les éléments de rémunération suivants sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2022 : rémunérations fixes, variables et exceptionnelles composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués en 2021. Il est rappelé que le versement des éléments de rémunération variable du Directeur Général au titre de l'exercice 2021, ainsi que, conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour 2021, l'attribution d'une rémunération exceptionnelle sous forme d'actions de performance, sont conditionnés à l'approbation par l'Assemblée Générale du 26 avril 2022.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2021	Montants attribués au titre de l'exercice 2021 *(prorata temporis)*	Présentation
Rémunération fixe	408 333 € (du 15/09 au 31/12/2021)	408 333 € (du 15/09 au 31/12/2021)	La rémunération annuelle fixe d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE pour 2021 s'élève à 1 400 000 €, soit 408 333 € sur une base *prorata temporis*. Ce montant a été établi au regard, d'une part, de l'expérience internationale et des compétences d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE et, d'autre part, du niveau de sa rémunération précédente et des pratiques constatées dans des sociétés comparables, comme explicité ci-dessus en préambule.
Rémunération variable annuelle	Non applicable	408 333 € Au titre de la période du 15/09 au 31/12/2021 Le versement de cette rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2022 (15e résolution)	La structure, le montant cible et le plafond de la rémunération variable annuelle du Directeur Général ont été établis conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour 2021. Compte tenu de la date tardive de début de son mandat social, à savoir le 15 septembre 2021, et de la difficulté de déterminer le montant de rémunération variable en résultant, le montant de la rémunération variable annuelle d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE au titre de l'exercice 2021 a été établi sur une base *prorata temporis* et fixé à la valeur cible, soit 408 333 € bruts. Ce niveau de rémunération variable annuelle reflète les réalisations et développements constatés sur les premiers mois de prise de fonction d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE. Le Conseil d'Administration a relevé la réorganisation du Comité Exécutif, notamment enrichi de plusieurs recrutements de profils internationaux de haut niveau. Le Conseil a également noté la complétude et la pertinence du diagnostic stratégique effectué par le nouveau Directeur Général avec le Comité Exécutif, grâce à la revue méthodique de toutes les activités et ses nombreuses visites sur le terrain auprès des équipes lui permettant d'élaborer un nouveau plan stratégique dont les orientations ont été communiquées au marché lors du séminaire investisseurs du 8 mars 2022. Enfin, le Conseil a relevé le nouveau dialogue constructif engagé par Antoine de SAINT-AFFRIQUE avec les actionnaires de la Société ainsi que la communication active à l'égard de l'ensemble des salariés de Danone afin de maintenir un engagement élevé des équipes.
Rémunération variable long terme numéraire (GPU)	Non applicable	Non applicable	Aucune rémunération long terme numéraire n'a été attribuée à Antoine de SAINT-AFFRIQUE en 2021.
Rémunération long terme actionnariale (GPS)	Non applicable	816 667 € correspondant à 18 643 GPS attribuées le 13 octobre 2021	La rémunération long terme actionnariale correspond aux Group performance shares (GPS), c'est-à-dire des actions de la Société soumises à des conditions de performance appréciées sur 3 ans et à une condition de présence continue sur 4 ans. Au titre de l'année 2021, 18 643 GPS d'une valeur comptable de 816 667 €, déterminés au prorata de la durée de son mandat en 2021, ont été attribuées par le Conseil d'Administration à Antoine de SAINT-AFFRIQUE dans le cadre de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale du 29 avril 2021 au titre de la 24e résolution. Ce nombre de GPS est susceptible d'être porté à 19 575 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition de performance liée au taux de rendement global relatif de l'action DANONE (Total Shareholder Return), d'atteinte maximale de la condition environnementale et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires (pour plus de détail sur les attributions et conditions de performance, voir paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme* ci-après). Cette attribution représente 0,003 % du capital social de Danone.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2021	Montants attribués au titre de l'exercice 2021 *(prorata temporis)*	Présentation
Stock-options	Non applicable	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	Non applicable	Antoine de SAINT-AFFRIQUE n'était pas Administrateur de Danone en 2021. Il est en outre rappelé que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs qui seraient Administrateurs de Danone ne peuvent percevoir de rémunération à raison de leur mandat d'Administrateur.
Rémunération exceptionnelle	Non applicable	1 300 000 € correspondant à 29 677 GPS attribuées en octobre 2021 Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour 2021, l'attribution de cette rémunération est conditionnée à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2022 (15e résolution)	Dans le cadre de son acceptation des fonctions de Directeur Général de Danone, Antoine de SAINT-AFFRIQUE a renoncé à des rémunérations variables long terme dues au titre de ses précédentes fonctions de Directeur Général de Barry Callebaut, évaluée à un montant total de 1,3 million d'euros. Ces rémunérations variables long terme sont constituées d'actions Barry Callebaut sous conditions de performance et de présence, livrables en septembre 2022 (pour 1 145 actions à la cible, avec un maximum de 2 013 actions) et en septembre 2023 (pour 298 actions à la cible, avec un maximum de 894 actions). L'évaluation de ces rémunérations variables long terme a été effectuée par un conseil financier indépendant, sur la base d'une livraison du nombre cible d'actions de performance (et non du maximum) après application d'un *prorata* reflétant la durée du mandat de Directeur Général de Antoine de SAINT-AFFRIQUE au sein de Barry Callebaut et du cours de bourse de Barry Callebaut. Dans ce contexte, le Conseil d'Administration a décidé, conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour 2021, d'octroyer à Antoine de SAINT-AFFRIQUE une rémunération exceptionnelle exclusivement sous la forme de rémunération long terme actionnariale, soumise à des conditions de performance et de présence, afin de compenser pour un montant équivalent la rémunération long terme perdue par ce dernier en raison de son acceptation de ce nouveau mandat au sein de Danone. Ainsi, au titre de cette rémunération exceptionnelle, 29 677 GPS d'une valeur comptable de 1 300 000 € ont été attribuées par le Conseil d'Administration à Antoine de SAINT-AFFRIQUE dans le cadre de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale du 29 avril 2021 au titre de la 24e résolution. Ce nombre de GPS est susceptible d'être porté à 31 161 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition de performance liée au taux de rendement global relatif de l'action DANONE (Total Shareholder Return) et de la condition environnementale, et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires (pour plus de détail sur les attributions et conditions de performance, voir paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme* ci-après). Cette attribution représente 0,005 % du capital social de Danone.
Avantages de toute nature	8 543 € au titre de son mandat social		Les avantages de toute nature dont a bénéficié Antoine de SAINT-AFFRIQUE correspondent au régime collectif de prévoyance et au *pool* de voitures et chauffeurs.
Indemnité de départ	Aucun montant dû au titre de l'exercice clos		Une indemnité de départ est prévue en cas de cessation du mandat de Directeur Général d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE. Ce dispositif n'a donné lieu à aucune exécution au cours de l'exercice 2021. Ses modalités d'application et les conditions de versement sont détaillées au paragraphe *Autres éléments ou avantages au bénéfice du Directeur Général* ci-après.
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant dû au titre de l'exercice clos		Une obligation de non-concurrence, assortie d'une indemnité de non-concurrence, est prévue en cas de cessation du mandat de Directeur Général d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE. Cet engagement de non-concurrence n'a donné lieu à aucune exécution au cours de l'exercice 2021. Ses modalités d'application et les conditions de versement sont détaillées au paragraphe *Autres éléments ou avantages au bénéfice du Directeur Général* ci-après.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû au titre de l'exercice clos		Le Directeur Général bénéficie du régime de retraite supplémentaire à cotisations définies ("article 83"). Pour plus de détails, voir paragraphe *Autres éléments ou avantages au bénéfice du Directeur Général* ci-après.

Autres éléments ou avantages au bénéfice du Directeur Général

Avantages sociaux : régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

Antoine de SAINT-AFFRIQUE bénéficie au même titre que l'ensemble des cadres de Danone SA, des régimes collectifs de prévoyance et frais de santé, ainsi que d'une assurance décès et invalidité en vigueur au bénéfice de l'ensemble des salariés de Danone.

Régime de retraite supplémentaire

Antoine de SAINT-AFFRIQUE bénéficie uniquement du régime de retraite supplémentaire à contributions définies ("article 83") institué au bénéfice des salariés de Danone affiliés à l'AGIRC au titre des article 4 et 4 bis de la convention collective du 14 mars 1947 et dont la rémunération annuelle est supérieure à 3 fois le PASS. Ce dispositif a été mis en place dans le cadre des dispositions de l'article L.242-1, alinéas 6 et 7 du Code de la sécurité sociale.

Les droits à la retraite au titre de ce régime 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. Ils 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. Le montant des cotisations versées par Danone au titre de l'année 2021 a été de 5 377,84 euros.

Indemnité de départ

Sur recommandation du Comité Gouvernance, le Conseil d'administration du 17 mai 2021 a décidé d'octroyer à Antoine de SAINT-AFFRIQUE une indemnité de départ (l'"Indemnité de Départ") plafonnée à 200 % de la rémunération brute annuelle (fixe et variable annuelle effectivement versée) perçue par ce dernier au cours des douze derniers mois précédant la date de cessation de ses fonctions de Directeur Général (le "Montant Maximum") en cas de départ contraint, quelle que soit la forme de la cessation de ses fonctions (un "Départ Contraint"). Le montant de l'Indemnité de Départ sera soumis à la réalisation des conditions de performance détaillées ci-après.

Il est précisé qu'une révocation du mandat du Directeur Général motivée par une faute grave ou faute lourde de ce dernier ne sera pas constitutive d'un Départ Contraint.

Aucune Indemnité de Départ ne sera due en cas de départ volontaire (donc hors Départ Contraint), de changement de fonctions au sein de Danone à l'initiative du Directeur Général, ou si Antoine de SAINT-AFFRIQUE a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à brève échéance après le Départ Contraint. Par ailleurs, aucune Indemnité de Départ ne sera due en cas de fin de mandat due à l'atteinte de la limite d'âge prévue par les statuts de la Société.

Le bénéfice de l'Indemnité de Départ est subordonné, et son montant modulé, en fonction du niveau d'atteinte des indicateurs de performance économiques prévus pour la rémunération variable annuelle du Directeur Général au titre des trois derniers exercices clos précédant la date de cessation des fonctions, calculé sur la base de leur moyenne arithmétique :

- atteinte des indicateurs de performance économiques à moins de 75 % : aucune indemnité ne sera versée ;
- atteinte des indicateurs de performance économiques à 75 % : le Directeur Général percevra 75 % du Montant Maximum ;
- atteinte des indicateurs de performance économiques entre 75 % et 100 % : le Directeur Général percevra entre 75 % et 100 % du Montant Maximum, calculé de manière linéaire en fonction du taux d'atteinte ;
- atteinte des indicateurs de performance économiques à 100 % ou au-delà : le Directeur Général percevra 100 % du Montant Maximum.

Il est précisé qu'en cas de Départ Contraint au cours de la première année du mandat, soit entre le 15 septembre 2021 et le 14 septembre 2022, le montant de l'Indemnité de Départ sera calculé *prorata temporis*, sur la base d'un montant maximum égal à six mois de rémunération totale brute (fixe et variable annuel cible), sous réserve de conditions de performance liées aux résultats économiques de Danone et à la performance managériale d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE, qui seront appréciées par le Conseil d'Administration en fonction de la période considérée.

De plus, en cas de Départ Contraint au cours de la deuxième année du mandat, soit entre le 15 septembre 2022 et le 14 septembre 2023, le montant de l'Indemnité de Départ sera calculé *prorata temporis*, sur la base de 12 mois de rémunération totale brute (fixe et variable annuelle effectivement versée) pour l'exercice 2022, sous réserve d'une condition de performance relative au niveau d'atteinte des indicateurs de performance économiques prévus pour la rémunération variable annuelle du Directeur Général pour l'exercice 2022, selon les principes définis ci-dessus, à savoir :

- atteinte des indicateurs de performance économiques à moins de 75 % : aucune indemnité ne sera versée ;
- atteinte des indicateurs de performance économiques à 75 % : le Directeur Général percevra 75 % du Montant Maximum ;
- atteinte des indicateurs de performance économiques entre 75 % et 100 % : le Directeur Général percevra entre 75 % et 100 % du Montant Maximum, calculé de manière linéaire en fonction du taux d'atteinte ;
- atteinte des indicateurs de performance économiques à 100 % ou au-delà : le Directeur Général percevra 100 % du Montant Maximum ; sous réserve que, dans cette hypothèse, le Montant Maximum sera égal à 100 % de la rémunération brute annuelle (fixe et variable effectivement versée) pour l'exercice 2022.

Le versement de l'Indemnité de Départ sera également subordonné à la constatation préalable par le Conseil d'Administration, après avis du Comité Gouvernance, de la réalisation des conditions de performance, appréciée lors de la cessation de ses fonctions de Directeur Général, dûment justifiée et communiquée aux actionnaires. Le montant de l'Indemnité de Départ sera versé dans les 30 jours suivants la date du Conseil d'Administration constatant la réalisation des conditions de performance auxquelles le versement est conditionné.

Par ailleurs, le cumul du montant de (i) l'Indemnité de Départ et (ii) l'Indemnité de Non-Concurrence ne devra pas excéder deux fois la rémunération brute annuelle (fixe et variable annuelle effectivement versée) perçue par Antoine de SAINT-AFFRIQUE au cours des douze derniers mois précédant la date de cessation des fonctions, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Dans l'hypothèse où le montant de l'Indemnité de Départ et celui de l'Indemnité de Non-Concurrence viendraient à dépasser ce plafond de deux fois la rémunération brute annuelle, et de manière à assurer un strict respect de ce plafond, la somme effectivement versée à Antoine de SAINT-AFFRIQUE sera en priorité versée à titre d'Indemnité de Non-Concurrence, le solde étant versé à titre d'Indemnité de Départ après réduction permettant de respecter le plafond de deux fois la rémunération brute annuelle.

Indemnité de non-concurrence

Antoine de SAINT-AFFRIQUE est tenu d'une obligation de non-concurrence, d'une durée de 18 mois à compter de la cessation de ses fonctions de Directeur Général. Cette obligation de non-concurrence a pour objectif de protéger Danone compte tenu des informations sensibles sur l'entreprise auxquelles ce dernier a accès du fait de ses fonctions. Les modalités de cette obligation de non-concurrence, en ligne avec les pratiques de rémunération des membres du Comité Exécutif de Danone, sont les suivantes :

Champ d'application de l'obligation de non-concurrence

Cette obligation de non-concurrence concerne :

- en termes de fonctions : directement ou indirectement, (i) toutes fonctions salariées, de dirigeant ou de mandataire social exécutif ou non exécutif, et notamment toute participation à un organe de gouvernance (conseil d'administration ou de surveillance), sous quelle que forme que ce soit, et (ii) toute activité de prestations de services ou mission de conseil au profit des sociétés du secteur d'activité concerné comme décrit après, sous quelle que forme que ce soit, notamment conseiller du président ;
- en termes de secteur d'activité : toute société (et toute autre entité appartenant au groupe desdites sociétés ou venant aux droits de ces dernières) évoluant dans le secteur de l'agroalimentaire et fabricant, diffusant ou vendant des produits concurrents à ceux de Danone à la date de cessation des fonctions de Directeur Général. En outre, Antoine de SAINT-AFFRIQUE s'interdira également de créer pour son compte une société évoluant dans ce secteur d'activité.

Périmètre géographique de l'obligation de non-concurrence

Cette obligation de non-concurrence s'applique dans les territoires suivants :

- Europe : Pays de l'Union Européenne, Suisse, Norvège, Royaume-Uni, Russie ;
- Asie-Pacifique : Chine, Singapour, Hong-Kong, Japon, Australie, Nouvelle-Zélande, Indonésie ;
- Amérique du Nord : Canada, États-Unis d'Amérique, Mexique ;
- Moyen-Orient : Chypre, Liban, Syrie, Irak, Iran, Israël, Jordanie, Arabie Saoudite, Koweït, Qatar, Bahreïn, Émirats Arabes Unis, Oman, Yémen.

Durée de l'obligation de non-concurrence

La durée de l'obligation de non-concurrence applicable à Antoine de SAINT-AFFRIQUE est de 18 mois à compter de la cessation des fonctions de Directeur Général.

Montant de l'indemnité de non-concurrence

En cas d'activation de l'obligation de non-concurrence, Antoine de SAINT-AFFRIQUE percevra, en contrepartie, une indemnité de non-concurrence d'un montant égal à 50 % d'un douzième de sa rémunération brute annuelle (fixe et variable annuel cible), payable chaque mois pendant 18 mois à la date de paiement habituelle des salaires par la Société.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF :

- cette indemnité de non-concurrence ne sera pas versée si le Directeur Général fait valoir ses droits à la retraite et aucune indemnité ne pourra être versée au-delà de 65 ans ;
- le Conseil d'administration pourra librement renoncer à la mise en œuvre de cette obligation de non-concurrence lors du départ du Directeur Général.

Rémunération de Gilles SCHNEPP, Président du Conseil d'Administration à compter du 14 mars 2021

Il est rappelé que Gilles SCHNEPP a été nommé Président non exécutif et indépendant du Conseil d'Administration le 14 mars 2021. Les éléments de rémunération du Président du Conseil ont été déterminés par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 22 mars 2021 et publiés sur le site internet de Danone : www.danone.com (Onglet Investisseurs / Gouvernance / Rémunération des mandataires sociaux / 2021 / Rémunération 2021 du Président du Conseil, de la Directrice Générale par intérim et du Directeur Général Délégué par intérim).

Conformément à la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration, seules une rémunération fixe annuelle, calculée sur une base *prorata temporis* entre le 14 mars et le 31 décembre 2021 (soit 514 583 euros) et une rémunération au titre de son mandat d'Administrateur du 1er janvier au 14 mars 2021 ont été attribuées et versées à Gilles SCHNEPP pour l'exercice 2021.

Rémunérations et avantages versés ou attribués à Gilles SCHNEPP en sa qualité de Président du Conseil d'Administration à compter du 14 mars 2021

En application de l'article L.22-10-34, II, du Code de commerce, les éléments de rémunération suivants sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2022 : rémunérations fixes, variables et exceptionnelles composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués en 2021 au Président du Conseil d'Administration.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2021	Montants attribués au titre de l'exercice 2021 *(prorata temporis)*	Présentation
Rémunération fixe	514 583 €	514 583 €	La rémunération fixe annuelle de Gilles SCHNEPP pour 2021 s'élève à 650 000 €, soit 514 583 € sur une base *prorata temporis* entre le 14 mars et le 31 décembre 2021. Cette rémunération fixe annuelle de 650 000 € a été déterminée en cohérence avec les missions confiées au Président, son expérience, les pratiques du marché et en ligne avec la moyenne des rémunérations des Présidents non exécutifs des sociétés du CAC 40 aux responsabilités comparables.
Rémunération variable annuelle	Non applicable	Non applicable	Aucune rémunération variable ne peut être attribuée au Président du Conseil d'Administration, conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2021 dans sa 12e résolution.
Rémunération long terme numéraire (GPU)	Non applicable	Non applicable	Aucune rémunération variable long terme numéraire ne peut être attribuée au Président du Conseil d'Administration, conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2021 dans sa 12e résolution.
Rémunération long terme actionnariale (GPS)	Non applicable	Non applicable	Aucune rémunération variable long terme actionnariale ne peut être attribuée au Président du Conseil d'Administration conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2021 dans sa 12e résolution.
Stock-options	Non applicable	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	24 000 €	Non applicable	Conformément à la politique de rémunération des Administrateurs approuvée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2021 au titre de la 14e résolution, une rémunération à raison de son mandat d'Administrateur a été attribuée à Gilles SCHNEPP au titre des réunions du Conseil auxquelles ce dernier a participé du 1er janvier 2021 au 14 mars 2021 en tant qu'Administrateur, avant sa nomination en qualité de Président du Conseil. Cette rémunération a été versée en août 2021. Cet élément de rémunération ne relevant pas du mandat de Président du Conseil d'Administration, il n'est pas soumis au vote de la 16e résolution présentée à l'Assemblée Générale du 26 avril 2022. À compter de sa nomination le 14 mars 2021 en qualité de Président du Conseil, aucune rémunération ne lui a été attribuée à raison de son mandat d'Administrateur.
Rémunération exceptionnelle	Non applicable	Non applicable	Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée au Président du Conseil d'Administration.
Avantages de toute nature	Non applicable	Non applicable	Le Président du Conseil d'Administration bénéficie uniquement d'un accès aux bureaux de Danone et de l'assistance d'une secrétaire à temps partiel.
Indemnité de départ	Non applicable	Non applicable	Aucune indemnité de départ n'est prévue dans le cadre de la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration.
Indemnité de non-concurrence	Non applicable	Non applicable	Aucune indemnité de non-concurrence n'est prévue dans le cadre de la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration.
Régime de retraite supplémentaire	Non applicable	Non applicable	Aucun régime de retraite supplémentaire n'est prévu dans le cadre de la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration.

Récapitulatif de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Récapitulatif des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (tableaux n°1 et n°2 de l'annexe 4 du Code AFEP-MEDEF)

Il est précisé qu'en ce qui concerne Véronique PENCHIENATI-BOSETTA et Shane GRANT, ne sont présentées que les rémunérations versées durant leur mandat social par intérim (entre le 14 mars 2021 et 14 septembre 2021) et les rémunérations attribuées au titre de leur mandat social par intérim.

Exercice clos le 31 décembre

	2020		2021	
(en euros sauf mention contraire)	**Rémunération versée**	**Rémunération attribuée**	**Rémunération versée**	**Rémunération attribuée**
Emmanuel FABER – Président-Directeur Général du 1er janvier au 14 mars 2021				
Rémunération fixe [a]	850 000	1 000 000	202 899	202 899
Rémunération variable annuelle [a]	1 025 000	500 000	702 899	202 899
Rémunération exceptionnelle	–	–	–	–
Rémunération long terme numéraire [b]	–	–	–	–
Rémunération long terme actionnariale [c]	2 012 670	1 994 625	1 792 858,68	–
Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	–	–	–	–
Avantages de toute nature [d]	7 444	7 444	1 567,73	1 567,73
Total	**3 895 114**	**3 502 069**	**2 700 224,41**	**407 305,73**
Véronique PENCHIENATI-BOSETTA – Directrice Générale par intérim du 14 mars au 14 septembre 2021				
Rémunération fixe [a]	–	–	450 000	450 000
Complément de rémunération fixe	–	–	600 000	600 000
Rémunération variable annuelle [a]	–	–	202 000	630 000
Rémunération exceptionnelle	–	–	–	–
Rémunération long terme numéraire [b]	–	–	44 100	450 000
Rémunération long terme actionnariale [c]	–	–	130 767	738 211,68
Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	–	–	–	–
Avantages de toute nature [d]	–	–	28 403	28 403
Total	**–**	**–**	**1 455 270**	**2 896 614,68**
Shane GRANT – Directeur Général Délégué par intérim du 14 mars au 14 septembre 2021 [e]				
Rémunération fixe [a]	–	–	416 675 USD	–
Complément de rémunération fixe [a]	–	–	360 000 USD	360 000 USD
Rémunération variable annuelle [a]	–	–	599 467 USD	–
Rémunération exceptionnelle	–	–	800 000 USD	–
Rémunération long terme numéraire [b]	–	–	–	–
Rémunération long terme actionnariale [c]	–	–	–	–
Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	–	–	–	–
Avantages de toute nature [f]	–	–	276 667 USD	–
Total	**–**	**–**	**2 452 809 USD**	**360 000 USD**
Antoine de SAINT-AFFRIQUE – Directeur Général du 15 septembre au 31 décembre 2021				
Rémunération fixe [a]	–	–	408 333	408 333
Rémunération variable annuelle [a]	–	–	–	408 333
Rémunération exceptionnelle [g]	–	–	–	1 300 000
Rémunération long terme numéraire [b]	–	–	–	–
Rémunération long terme actionnariale [c]	–	–	–	816 667
Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	–	–	–	–
Avantages de toute nature [d]	–	–	8 543	8 543
Total	**–**	**–**	**416 876**	**2 941 876**

(a) Montant brut.

(b) Valeur des GPU versés et valeur maximale des GPU attribués sur l'exercice.

(c) Valeur des GPS livrées et valeur maximale des GPS attribuées sur l'exercice, 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).

(d) Correspondent au régime collectif de prévoyance et au *pool* de voitures et de chauffeurs mis à disposition pour l'ensemble des dirigeants.

(e) À l'exception du complément de rémunération fixe, les éléments de rémunération versés et attribués à Shane GRANT en 2021, tels que présentés ci-dessus, l'ont été au titre de son contrat de travail maintenu et non de son mandat social intérimaire.

(f) Correspondent au régime collectif de prévoyance, au *pool* de voitures et chauffeurs, à une compensation au titre de son logement et de la scolarisation de ses enfants aux États-Unis, ainsi qu'à une indemnité de déplacement.

(g) Rémunération exclusivement sous la forme d'actions soumises à des conditions de performance (Group performance shares).

Récapitulatif des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux non exécutifs (tableau n°3 de l'annexe 4 du Code AFEP-MEDEF)

Exercice clos le 31 décembre

	2020		2021	
(en euros)	**Rémunération versée**	**Rémunération attribuée**	**Rémunération versée**	**Rémunération attribuée**
Gilles SCHNEPP – Président du Conseil d'Administration à compter du 14 mars 2021				
Rémunération fixe [a]	–	–	514 583	514 583
Rémunération au titre du mandat d'Administrateur [b]	–	–	24 000	24 000
Autres rémunérations	–	–	–	–
Total	–	–	**538 583**	**538 583**

(a) Montant brut.

(b) Rémunération attribuée à Gilles SCHNEPP au titre des réunions du Conseil auquel ce dernier a participé du 1er janvier au 14 mars 2021 en tant qu'Administrateur, avant sa nomination en qualité de Président du Conseil d'Administration. Cette rémunération a été versée en août 2021. À compter de sa nomination le 14 mars 2021 en qualité de Président du Conseil, aucune rémunération ne lui a été versée à raison de son mandat d'Administrateur.

Actions de performance attribuées durant l'exercice aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs (tableau n°6 de l'annexe 4 du Code AFEP-MEDEF)

	Date du plan	**Nombre d'actions [a]**	**Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés [b]**	**Date d'acquisition**	**Date de disponibilité**	**Conditions de performance**
Emmanuel FABER [c]	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Véronique PENCHIENATI-BOSETTA	28/07/2021	16 537	738 211,68 €	29/07/2025	29/07/2025	Oui
Shane GRANT [d]	28/07/2021	12 794	571 124,16 €	29/07/2025	29/07/2025	Oui
Antoine de SAINT-AFFRIQUE [e]	13/10/2021	48 320	2 116 667 €	14/10/2025	14/10/2025	Oui

(a) En cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition de performance liée au TSR, d'atteinte maximale de la condition environnementale et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires, Véronique PENCHIENATI-BOSETTA, Shane GRANT et Antoine de SAINT-AFFRIQUE pourraient recevoir en 2025, respectivement 17 364, 13 434 et 50 736 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) Aucune GPS n'a été attribuée à Emmanuel FABER en 2021, son mandat de dirigeant mandataire social exécutif ayant pris fin le 14 mars 2021.

(d) GPS attribuées à Shane GRANT en 2021 au titre de son contrat de travail maintenu et non de son mandat social intérimaire.

(e) GPS attribuées à Antoine de SAINT-AFFRIQUE au titre de rémunération long terme actionnariale et de rémunération exceptionnelle sous forme d'actions de performance.

Rémunération long terme numéraire (GPU ou unités du programme North America) attribuée durant l'exercice aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs et historique des attributions (tableau n°10 de l'annexe 4 du Code AFEP-MEDEF)

Exercice clos le 31 décembre

	2020	**2021**
Emmanuel FABER	N/A [a]	N/A [a]
Véronique PENCHIENATI-BOSETTA	N/A [b]	15 000 [c]
Shane GRANT	N/A [b]	17 500 [d]
Antoine de SAINT-AFFRIQUE	N/A [b]	N/A [e]

(a) Depuis 2017, aucun GPU n'a été attribué à Emmanuel FABER.

(b) N'était pas dirigeant mandataire social exécutif sur la période considérée.

(c) 15 000 GPU d'une valeur unitaire maximale de 30 euros.

(d) 17 500 unités (programme spécifique pour les managers clés basés en Amérique du Nord), d'une valeur unitaire maximale de 60 USD, attribués à Shane GRANT au titre de son contrat de travail maintenu et non de son mandat social intérimaire.

(e) Aucun GPU n'a été attribué à Antoine de SAINT-AFFRIQUE en 2021.

Appréciation des conditions de performance des GPS attribuées en 2017 qui ont fait l'objet d'une livraison en 2021 et des GPS attribuées en 2018 qui feront l'objet d'une livraison en 2022 (informations requises par le rapport 2020 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants de sociétés cotées de l'Autorité des Marchés Financiers)

Poids relatif de chaque indicateur de performance [a]	Minimum	Objectif cible	Maximum	Niveau de réalisation	Nombre de titres correspondants [b]	Appréciation
GPS 2017						
À hauteur de 50 %, croissance du chiffre d'affaires (CA) de Danone sur une période de 3 ans (2017, 2018 et 2019), par rapport à celle d'un panel de référence [c]	CA < à la médiane des CA du panel : 0 %	• CA égal à la médiane des CA du panel : 90 % • CA entre la médiane des CA du panel et 120 % de la médiane : entre 90 % et 110 % en fonction d'une échelle linéaire progressive	CA ⩾ à 120 % de la médiane des CA du panel : 110 %	90 %	Emmanuel FABER : 14 775 Véronique PENCHIENATI-BOSETTA : 1 143 [d]	La croissance du chiffre d'affaires s'est élevée à 2,7 % sur la période de référence, égale à la médiane du panel. En conséquence, le Conseil d'Administration du 28 avril 2020, sur recommandation du Comité Gouvernance, a constaté l'atteinte à hauteur de 90 % de cette condition de performance.
À hauteur de 50 %, atteinte d'un niveau de *free cash flow* supérieur à 6 milliards d'euros sur une période de 3 ans (2017, 2018 et 2019)	Somme des FCF ⩽ à 6 milliards d'euros : 0 %	Somme des FCF entre 6 et 6,5 milliards d'euros : entre 0 % et 100 % en fonction d'une échelle linéaire progressive	Somme des FCF > à 6,5 milliards d'euros : 100 %	100 %	Emmanuel FABER : 16 416 Véronique PENCHIENATI-BOSETTA : 1 270 [d]	Au regard du montant atteint (à savoir 6,7 milliards d'euros entre 2017 et 2019), le Conseil d'Administration du 25 février 2020, sur recommandation du Comité Gouvernance, a constaté l'atteinte à hauteur de 100 % de cette condition de performance.
Taux de réalisation global des objectifs des GPS 2017				**95 %**		
GPS 2018						
À hauteur de 50 %, croissance moyenne du chiffre d'affaires (CA) de Danone sur une période de 3 ans (2018, 2019 et 2020), par rapport à celle d'un panel de référence [c]	CA < à la médiane des CA du panel : 0 %	• CA égal à la médiane des CA du panel : 90 % • CA entre la médiane des CA du panel et 120 % de la médiane : entre 90 % et 110 % en fonction d'une échelle linéaire progressive	CA ⩾ à 120 % de la médiane des CA du panel : 110 %	0 %	Emmanuel FABER : 0 Véronique PENCHIENATI-BOSETTA [e] : 0	La croissance du chiffre d'affaires s'est élevée à +1,3 % en moyenne sur la période de référence, la médiane des CA du panel étant de +2,6 %. En conséquence, le Conseil d'Administration du 29 avril 2021, a constaté, sur recommandation du Comité Gouvernance, la non-atteinte de cette condition de performance.
À hauteur de 30 %, atteinte d'un niveau de *free cash flow* supérieur à 6 milliards d'euros sur une période de 3 ans (2018, 2019 et 2020)	Somme des FCF ⩽ à 6 milliards d'euros : 0 %	Somme des FCF entre 6 et 6,5 milliards d'euros : entre 0 % et 100 % en fonction d'une échelle linéaire progressive	Somme des FCF > à 6,5 milliards d'euros : 100 %	100 %	Emmanuel FABER : 3 555 Véronique PENCHIENATI-BOSETTA [e] : 3 801	Au regard du montant atteint (à savoir 6,5 milliards d'euros entre 2018 et 2020), le Conseil d'Administration du 18 février 2021, sur recommandation du Comité Gouvernance, a constaté l'atteinte à hauteur de 100 % de cette condition de performance.
À hauteur de 20 %, performance environnementale de Danone sur une période de 3 ans (2018, 2019 et 2020)	Niveau "Leadership" non attribué ou attribué une seule année à Danone : 0 %	Niveau "Leadership" attribué deux années à Danone : 50 %	Niveau "Leadership" attribué trois années à Danone : 100 %	100 %	Emmanuel FABER : 2 370 Véronique PENCHIENATI-BOSETTA [e] : 2 534	Le niveau "Leadership" ayant été attribué à Danone par CDP au titre des trois exercices considérés, le Conseil d'Administration du 22 février 2022 a constaté, sur recommandation du Comité Gouvernance, l'atteinte à 100 % de cette condition de performance.
Taux de réalisation global des objectifs des GPS 2018				**50 %**		

(a) Les indicateurs de performance présentés correspondent à des critères de performance quantifiables.

(b) Nombre de titres correspondant au niveau de réalisation de l'indicateur de performance concerné.

(c) À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, ce panel comprend Unilever, Nestlé, PespiCo, The Coca-Cola Company, General Mills, Kellogg Company, The Kraft Heinz Company et Mondelez International.

(d) Sur la base de 2 540 GPS attribuées en 2017 à Véronique PENCHIENATI-BOSETTA au titre de son contrat de travail en tant que Présidente d'Evian Volvic World.

(e) Sur la base de 12 670 GPS attribuées en 2018 à Véronique PENCHIENATI-BOSETTA au titre de son contrat de travail en tant que Directrice Générale Growth & Innovation.

Synthèse des contrats, régimes et indemnités applicables en 2021 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs (tableau n°11 de l'annexe 4 du Code AFEP-MEDEF)

	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	
Nom	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**
Emmanuel FABER Président-Directeur Général Début du premier mandat : 2002 Fin du mandat : 14 mars 2021		x	x			x		x
Véronique PENCHENIATI-BOSETTA Directrice Générale par intérim Début du premier mandat : 14 mars 2021 Fin du mandat : 14 septembre 2021	x		x			x		x
Shane GRANT Directeur Général Délégué par intérim Début du premier mandat : 14 mars 2021 Fin du mandat : 14 septembre 2021	x		x			x		x
Antoine de SAINT-AFFRIQUE Directeur Général Début du premier mandat : 15 septembre 2021 Fin du mandat : mandat en cours		x	x		x		x	

Évolution des rémunérations, ratios d'équité et performances de la Société sur les cinq dernières années

Conformément à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, les ratios permettant de mesurer les écarts entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et celle des salariés de la Société sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Méthodologie

Les ratios ont été établis en appliquant la méthode proposée par l'AFEP dans ses lignes directrices sur les multiples de rémunérations. Ils ont été calculés sur une base équivalent temps plein et sur le périmètre de Danone SA qui a employé en moyenne 875 salariés sur les cinq dernières années, effectif pris en compte pour les calculs sur la base des salariés présents au 31 décembre de l'année N et 31 décembre de l'exercice N-1, assurant ainsi une stabilité dans le temps de l'échantillon de référence.

Les dirigeants mandataires sociaux concernés sont le Directeur Général, le Président-Directeur Général et le Président du Conseil d'Administration, fonctions ayant existé au sein du groupe au cours des cinq dernières années. Conformément aux lignes directrices de l'AFEP, les rémunérations présentées sont attachées à la fonction et non à la personne des dirigeants, de sorte que le changement de dirigeant pour une même fonction n'impacte pas la présentation de l'information. Ainsi, le tableau reflète le changement de gouvernance de Danone mis en place en 2017 et au cours de l'année 2021.

S'agissant de l'année 2017, les rémunérations du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général ont été annualisées ; il est rappelé à ce titre que, jusqu'au 30 novembre 2017, Franck RIBOUD occupait la fonction de Président du Conseil et Emmanuel FABER celle de Directeur Général, puis celle de Président-Directeur Général du 1er décembre 2017 jusqu'au 14 mars 2021.

Pour l'année 2021, la rémunération du Président-Directeur Général (du 1er janvier au 14 mars) a été annualisée, de même que la rémunération du Directeur Général calculée sur la base de la rémunération de Véronique PENCHIENATI-BOSETTA au titre de son mandat social du 14 mars au 14 septembre 2021 et de celle d'Antoine de SAINT-AFFRIQUE pour la période du 15 septembre au 31 décembre 2021.

Éléments de rémunération retenus

Pour la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, les éléments pris en compte sont :

- la rémunération fixe versée en année N ;
- la rémunération variable annuelle versée en année N au titre de l'exercice N-1 ;
- la valorisation à la date d'attribution des actions de performance attribuées sur l'exercice, en application d'IFRS 2 ; et
- les GPU versés en année N.

Ces rémunérations ont été prises en compte sur une base brute, soumise à cotisations patronales, hors intéressement.

Les montants correspondant à ces éléments de rémunération sont présentés ci-avant et, pour les exercices 2017 à 2020, dans les Documents de Référence correspondants, au paragraphe 6.3 *Rémunérations et avantages des organes de gouvernance*. Les avantages en nature ne sont pas pris en compte dans les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux compte tenu de leur montant peu significatif.

Pour la rémunération des salariés (équivalent temps plein), les éléments pris en compte sont :

- le salaire fixe versé en année N ;
- la rémunération variable annuelle versée en année N au titre de l'exercice N-1 ; et
- la valorisation *à la date d'*attribution des actions de performance attribuées sur l'exercice, en application d'IFRS 2.

Notion de salariés

Les ratios présentés ci-dessous ont été calculés en ne prenant en compte que les salariés ayant conclu un contrat de travail à durée indéterminée ou déterminée avec Danone SA et qui ont été continûment présents dans les effectifs de la Société du 1er janvier au 31 décembre de l'exercice considéré. Les salariés ayant conclu un contrat de travail à temps partiel avec la Société, de même que les salariés expatriés, n'ont pas été pris en compte pour ces calculs.

Performances de la Société

Le tableau ci-dessous présente également, conformément aux dispositions de l'article L.22-10-9 du Code de commerce, l'évolution annuelle des performances de la Société au cours des cinq derniers exercices, selon les deux critères complémentaires retenus :

- un critère 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 ; et
- un critère ESG qui consiste en la notation de Danone dans la cadre du classement établi par CDP au titre de ses programmes Climate Change, Water et Forests, en lien avec engagements pris par Danone dans le cadre de sa vision "One Planet. One Health". Le CDP est une organisation internationale à but non lucratif 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. Parmi les 12 000 entreprises évaluées en 2021, Danone fait partie des 14 entreprises à avoir obtenu un "triple A", note qui distingue les entreprises les plus en avance en matière de transparence et de performance relative à leurs actions, sur trois domaines : la lutte contre le changement climatique, la gestion des forêts et la sécurisation des ressources en eau.

Résultats

Exercice clos le 31 décembre

	2017	2018	2019	2020	2021
Salariés de Danone SA					
Rémunération moyenne annuelle *(Évolution / N-1)*	121 765 *+3,2 %*	131 363 *+7,9 %*	132 196 *+0,6 %*	141 627 *+7,1 %*	125 716 *(11,2) %*
Rémunération médiane annuelle *(Évolution / N-1)*	74 063 *+2,6 %*	77 080 *+4,1 %*	81 009 *+5,1 %*	86 006 *+6,2 %*	83 290 *(3,2) %*
Directeur Général [a]					
Rémunération annuelle *(Évolution / N-1)*	4 681 007 *+10,1 %*	–	–	–	4 692 156 *N/A*
Ratio / rémunération moyenne des salariés *(Évolution / N-1)*	38 *+5,6 %*	–	–	–	37 *N/A*
Ratio / rémunération médiane des salariés *(Évolution / N-1)*	63 *+6,8 %*	–	–	–	56 *N/A*
Président-Directeur Général [b]					
Rémunération annuelle *(Évolution / N-1)*	–	4 787 135 *+2,3 %*	4 650 400 *(2,9) %*	3 869 625 *(16,8) %*	1 500 000 *(61) %*
Ratio / rémunération moyenne des salariés *(Évolution / N-1)*	–	36 *(5,3) %*	35 *(2,8) %*	27 *(22,9) %*	12 *(56) %*
Ratio / rémunération médiane des salariés *(Évolution / N-1)*	–	62 *(1,6) %*	57 *(8,1) %*	45 *(21,1) %*	18 *(60) %*
Président du Conseil d'Administration [c]					
Rémunération annuelle *(Évolution / N-1)*	2 483 333 *+24,2 %*	–	–	–	650 000 *N/A*
Ratio / rémunération moyenne des salariés *(Évolution / N-1)*	20 *+17,6 %*	–	–	–	5 *N/A*
Ratio / rémunération médiane des salariés *(Évolution / N-1)*	34 *+21,4 %*	–	–	–	8 *N/A*
Performances de la Société					
BNPA courant *(en euros)* *(Évolution / N-1)*	3,49 *+12,6 %*	3,56 *+2,0 %*	3,85 *+8,1 %*	3,34 *(13,2) %*	3,31 *(1,1) %*
Notation attribuée par CPD au cours de l'exercice considéré	A –	A	A	A	A

(a) En 2017, Emmanuel FABER a été Directeur Général du 1er janvier au 30 novembre. En 2021, la fonction de Directeur Général a été occupée par Véronique PENCHIENATI-BOSETTA, Directrice Générale par intérim du 14 mars au 14 septembre 2021, et par Antoine de SAINT-AFFRIQUE, nommé Directeur Général à compter du 15 septembre 2021.

(b) Emmanuel FABER a été Président-Directeur Général du 1er décembre 2017 au 14 mars 2021. Pour 2021, conformément à la méthodologie présentée ci-dessus, ont été pris en compte la rémunération fixe qui lui a été versée en 2021 et la rémunération variable qui lui a été versée en 2021 au titre de l'exercice 2020, étant rappelé qu'aucune action de performance ne lui a été attribuée en 2021 compte tenu de sa date de départ.

(c) En 2017, Franck RIBOUD a été Président du Conseil d'Administration du 1er janvier au 30 novembre. En 2021, suite à la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, Gilles SCHNEPP a été nommé Président du Conseil à compter du 14 mars 2021.

Écarts de rémunération par quintile

En complément des ratios présentés ci-dessus, un éclairage supplémentaire significatif sur la distribution des rémunérations par quintile pour plus de 90 % des effectifs de toutes les catégories professionnelles de Danone en France est présenté ci-après.

Exercice clos le 31 décembre

	1er quintile (20 %)	2e quintile (40 %)	Médiane (50 %)	3e quintile (60 %)	4e quintile (80 %)
2021	35 738	41 591	44 355	47 882	65 159

Les calculs sont réalisés sur la base des rémunérations prises en compte pour le calcul de "l'indicateur 1" de l'index égalité Femme-Homme 2021, par application de la formule du quintile, c'est-à-dire la distribution statistique de l'échantillon par tranche de 20 %.

Rémunération des Administrateurs

Il est rappelé, s'agissant de la rémunération au titre du mandat d'Administrateur, que les montants versés au cours d'un exercice 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).

Rémunérations annuelles versées ou attribuées et avantages de toute nature versés ou attribués en 2020 et 2021 aux membres du Conseil d'Administration (tableau n°3 de l'annexe 4 du Code AFEP-MEDEF)

	2020				2021			
(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**	**Montants attribués**	**Montants versés**	**Montants attribués**	**Montants versés**	**Montants attribués**	**Montants versés**	**Montants attribués**
Guido BARILLA	62 000	33 000	–	–	43 000	56 000	–	–
Cécile CABANIS [b]	–	–	1 752 699 [c]	1 650 699 [d]	9 000	23 000	2 629 759 [e]	2 629 759 [e]
Gregg L. ENGLES [f]	59 000	26 000	–	–	–	–	–	–
Emmanuel FABER [g]	–	–	3 895 114	3 502 069	11 000	11 000	2 700 224,41 [h]	407 365,73 [h]
Clara GAYMARD	71 000	42 000	–	–	75 000	98 000	–	–
Michel LANDEL	179 000	98 000	–	–	117 000	159 000	–	–
Gaëlle OLIVIER	67 000	38 000	–	–	43 000	89 000	–	–
Benoît POTIER [g]	111 000	58 000	–	–	73 000	73 000	–	–
Franck RIBOUD	40 000	26 000	1 452 524 [i]	–	46 000	60 000	1 455 428 [i]	–
Gilles SCHNEPP	–	–	–	–	24 000 [j]	24 000 [j]	514 583 [k]	514 583 [k]
Isabelle SEILLIER	49 000	28 000	–	–	46 000	66 000	–	–
Jean-Michel SEVERINO	88 000	50 000	–	–	157 000	238 000	–	–
Virginia A. STALLINGS [g]	87 000	42 000	–	–	40 000	40 000	–	–
Serpil TIMURAY	83 000	42 000	–	–	54 000	94 000	–	–
Lionel ZINSOU-DERLIN	95 000	54 000	–	–	87 000	109 000	–	–
Total	**991 000**	**537 000**	**7 100 337**	**5 152 768**	**825 000**	**1 140 000**	**7 299 994,41**	**3 551 707,73**

(a) Montant brut dû au cours de l'exercice avant retenue à la source.

(b) Cécile CABANIS a occupé la fonction de Directrice Générale Finances, Technologie & Data, Cycles et Achats de Danone jusqu'au 19 février 2021 et son contrat de travail avec Danone SA a pris fin le 31 mai 2021.

(c) 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 2017.

(d) En complément de la rémunération indiquée ci-dessus (qui comprend la rémunération annuelle fixe et variable versée, les avantages en nature, l'intéressement et le paiement des GPU 2017) 7 350 GPU et 13 830 GPS (pouvant aller jusqu'à 14 522 GPS) lui ont été attribués en 2020.

(e) Montant attribué et versé à Cécile CABANIS en 2021 au titre notamment de sa rémunération fixe annuelle, rémunération variable annuelle due au titre des exercices 2020 et 2021, paiement des GPU 2018, indemnité compensatrice de congés payés et indemnité de non-concurrence.

(f) Le mandat d'Administrateur de Gregg L. ENGLES a pris fin le 10 décembre 2020.

(g) Le mandat d'Administrateur a pris fin le 29 avril 2021.

(h) Rémunération au titre de ses fonctions de Président-Directeur Général ayant pris fin le 14 mars 2021.

(i) Ces montants correspondent au montant annuel de la retraite due au titre de 2020 et 2021, dont les versements sont réalisés à terme échu.

(j) Rémunération au titre de son mandat d'Administrateur entre le 1er janvier et le 14 mars 2021.

(k) Rémunération fixe annuelle au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration ayant débuté le 14 mars 2021, calculée sur une base *prorata temporis*.

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)	**286**	**Group performance units (GPU)**	**311**
Principales règles	286	Principes	311
Synthèse des GPS livrées en 2021 et restant à livrer	288	Situation au 31 décembre 2021	312
Présentation des GPS 2022 soumises au vote de l'Assemblée Générale du 26 avril 2022	290	Objectifs applicables aux GPU en vigueur	312
Rappel des conditions relatives aux GPS restant à livrer	294		

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. Une nouvelle autorisation sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2022.

Plafonnement du nombre de GPS attribuées

Les GPS 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 de GPS pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux.

Limitations pour les GPS restant à livrer

Assemblée Générale ayant autorisé les GPS	26/04/2018	25/04/2019	26/06/2020	29/04/2021
Nombre maximum de GPS pouvant être attribuées [a]	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %
Nombre total de GPS attribuées au titre de l'exercice considéré [b]	*0,09 %*	*0,08 %*	*0,1 %*	*0,1 %*
Dont nombre maximum de GPS pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux [a]	0,03 %	0,03 %	0,03 %	0,03 %
Dont nombre total de GPS attribuées aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice considéré [b]	*0,005 %*	*0,004 %*	*0,005 %*	*0,01 %* [c]

(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.

(b) En pourcentage du capital social de l'exercice concerné tel que constaté à l'issue de l'Assemblée Générale ayant autorisé le plan correspondant.

(c) Comprend les GPS attribuées en 2021 à Véronique PENCHIENATI-BOSETTA, Shane GRANT et Antoine de SAINT-AFFRIQUE qui ont eu la qualité de dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2021.

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. Il est précisé que conformément à la politique de rémunération, le nombre de GPS 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 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 examen 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 au début de l'année par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité Gouvernance, et sont décrites dans le rapport du Conseil d'Administration sur les résolutions proposées à l'Assemblée Générale, présentant la résolution relative aux GPS. Elles 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. Certains sont internes, d'autres sont externes.

Depuis 2018, une des conditions est liée à la performance environnementale de Danone. Elle prend en considération la notation attribuée à Danone par CDP, notamment au titre de son programme Climate Change (voir ci-après les paragraphes *Présentation des GPS 2022 soumis au vote de l'Assemblée Générale du 26 avril 2022* 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 comme 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 à la suite des restructurations du groupe dont The Kraft Heinz Company fait partie.

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'Administration 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 des conditions de présence continue et de performance en cas de changement de contrôle de la Société, à l'exception des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et des membres du Comité Exécutif, pour qui, depuis 2019, en cas de changement de contrôle, 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 leur position relative (i) à leur droit à recevoir des GPS, ou (ii) aux actions qu'ils ont reçues et qui sont toujours soumises à la période de conservation (applicable aux dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif – voir ci-après). S'agissant des dirigeants mandataires sociaux, l'interdiction de couverture s'étend à l'ensemble des actions DANONE ou instruments financiers sur actions DANONE 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. En particulier, Antoine de SAINT-AFFRIQUE 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 Antoine de SAINT-AFFRIQUE, Véronique PENCHIENATI-BOSETTA et Shane GRANT.

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, qui 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 des GPS attribuées 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 un nombre minimum d'actions DANONE à l'issue de la période de conservation de leurs actions sous conditions de performance.

Par ailleurs, le dispositif a été complété 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 des attributions de GPS décidées en 2021.

Synthèse des GPS livrées en 2021 et restant à livrer

Synthèse des plans au 31 décembre 2021

Caractéristiques des plans de GPS en cours au 31 décembre 2021, attributions et mouvements au titre de ces plans en 2021 (informations requises par le tableau 9 de l'annexe 4 du Code AFEP-MEDEF)

Plans de GPS en cours			
Assemblée Générale ayant autorisé les GPS	27/04/2017	26/04/2018	26/04/2018
Nombre de GPS autorisées par l'Assemblée Générale	1 311 784	–	1 341 420
Dont nombre de GPS non attribuées	*667 364*	–	*717 381*
Date du Conseil d'Administration ayant attribué les GPS	26/07/2017	26/07/2018	05/12/2018
Nombre de GPS attribuées	**644 420**	**606 224**	**17 815**
Nombre maximal de GPS pouvant être attribuées [a]	676 741	636 777	18 711
Dont GPS attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	*35 021*	*34 475*	–
Nombre maximal de GPS pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux [a]	*36 772*	*36 199*	–
Dont GPS attribuées aux membres du Comité Exécutif (hors dirigeants mandataires sociaux)	*89 158*	*77 141*	–
Dont nombre de membres du Comité Exécutif bénéficiaires (hors dirigeants mandataires sociaux)	*7*	*6*	–
Nombre de bénéficiaires pour chaque plan concerné	1 499	1 415	33
Caractéristiques des GPS			
Date de livraison des actions	27/07/2021	27/07/2022	06/12/2022
Date de fin de période de conservation	–	–	–
Conditions de performance	• 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 %, 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 %, niveau de *free cash flow* supérieur à 6 milliards d'euros sur les exercices 2018, 2019 et 2020 ; • à hauteur de 20 %, niveau "Leadership" attribué à Danone par CDP au titre de son programme Climate Change pour les exercices 2018, 2019 et 2020.	
Examen de l'atteinte éventuelle des conditions de performance	• Objectif lié à la croissance du chiffre d'affaires : atteint à hauteur de 90 %. • Objectif lié au *free cash flow* : atteint à hauteur de 100 %. **Taux d'atteinte global : 95 %**	• Objectif lié à la croissance du chiffre d'affaires : non atteint. • Objectif lié au *free cash flow* : atteint à hauteur de 100 %. • Objectif lié à la performance environnementale de Danone : atteint à hauteur de 100 %. **Taux d'atteinte global : 50 %**	
Mouvements de l'exercice 2021 et situation au 31 décembre 2021			
Nombre de GPS au 31 décembre 2020	467 030	251 697	7 109
GPS attribuées en 2021	–	–	–
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]	–	–	–
Dont GPS attribuées aux dix salariés de Danone (hors mandataires sociaux) dont le nombre d'actions consenties est le plus élevé en 2021	–	–	–
GPS caduques ou annulées en 2021	(80 678)	(48 945)	(1 381)
Dont GPS annulées en 2021 pour non atteinte d'une partie des conditions de performance [b]	–	–	–
Actions livrées en 2021	(386 352)	(1 209)	–
Dont actions livrées aux dirigeants mandataires sociaux	*(2 413)*	–	–
Dont actions livrées aux dix salariés (hors mandataires sociaux) dont le nombre d'actions consenties est le plus élevé en 2021	*(41 007)*	–	–
Nombre de GPS en cours d'acquisition au 31 décembre 2021	**–**	**201 543**	**5 728**
Nombre total de GPS caduques ou annulées pour chaque plan au 31 décembre 2021	(258 068)	(404 681)	(12 087)

(a) Nombre maximum 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.

							Total
25/04/2019	25/04/2019	26/06/2020	26/06/2020	29/04/2021	29/04/2021	29/04/2021	
–	1 370 110	–	1 372 241	–	–	1 373 259	
–	*818 951*	–	*657 531*	–	–	*576 621*	
24/07/2019	12/12/2019	29/07/2020	10/12/2020	28/07/2021	13/10/2021	10/12/2021	
521 933	**29 226**	**697 679**	**17 031**	**718 979**	**48 320**	**29 339**	**3 330 966**
548 215	30 708	732 603	17 881	754 923	50 736	30 809	3 498 104
30 000	–	*37 500*	–	*29 331*	*48 320*	–	*214 647*
31 500	–	*39 375*	–	*30 798*	*50 736*	–	*225 380*
56 120	*11 169*	*80 821*	–	*108 266*	–	–	*422 675*
5	*1*	*6*	–	*10*	–	–	–
1 404	46	1 550	20	1 473	1	23	–
25/07/2023	13/12/2023	30/07/2024	11/12/2024	29/07/2025	14/10/2025	11/12/2025	
–	–	–	–	–	–	–	
• 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 %, niveau de *free cash flow* supérieur à 6,2 milliards d'euros sur les exercices 2019, 2020 et 2021 ; • à hauteur de 20 %, niveau "Leadership" attribué à Danone par CDP au titre de son programme Climate Change pour les exercices 2019, 2020 et 2021.		• à hauteur de 50 %, croissance moyenne du chiffre d'affaires supérieure ou égale à la médiane de celle du Panel sur les exercices 2020, 2021 et 2022 ; • à hauteur de 30 %, niveau de *free cash flow* supérieur à 6,2 milliards d'euros sur les exercices 2020, 2021 et 2022 ; • à hauteur de 20 %, niveau "Leadership" et note A attribués chaque année à Danone par CDP au titre de son programme Climate Change pour les exercices 2020, 2021 et 2022.		• à hauteur de 50 %, croissance moyenne du chiffre d'affaires supérieure ou égale à la médiane de celle du Panel sur les exercices 2021, 2022 et 2023 ; • à hauteur de 30 % : • pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs et autres membres du Comité Exécutif, TSR supérieur ou égal à la médiane des TSR du Panel, sur les exercices 2021, 2022 et 2023 ; • pour les autres bénéficiaires, niveau de *free cash flow* supérieur à 6,3 milliards d'euros sur les exercices 2021, 2022 et 2023 ; • à hauteur de 20 %, note A attribuée chaque année à Danone par CDP au titre de ses trois programmes (Climate Change, Water et Forests) pour les exercices 2021, 2022 et 2023.			
• Objectif lié au *free cash flow* : atteint à hauteur de 100 %. • L'examen de l'éventuelle atteinte du critère lié à la croissance du chiffre d'affaires sera réalisé au premier semestre 2022 par le Conseil d'Administration. • L'examen de l'éventuelle atteinte du critère lié à la performance environnementale de Danone sera réalisé au premier semestre 2023 par le Conseil d'Administration.		• L'examen de l'éventuelle atteinte des critères liés à la croissance du chiffre d'affaires et au *free cash flow* sera réalisé en 2023 par le Conseil d'Administration. • L'examen de l'éventuelle atteinte du critère lié à la performance environnementale de Danone sera réalisé au premier semestre 2024 par le Conseil d'Administration.		• L'examen de l'éventuelle atteinte des critères liés à la croissance du chiffre d'affaires et au TSR ou au *free cash flow* sera réalisé en 2024 par le Conseil d'Administration. • L'examen de l'éventuelle atteinte du critère lié à la performance environnementale de Danone sera réalisé au premier semestre 2025 par le Conseil d'Administration.			
485 648	27 113	688 521	17 031	–	–	–	1 944 149
–	–	–	–	718 979	48 320	29 339	796 638
–	–	–	–	754 923	50 736	30 809	836 468
–	–	–	–	*29 331*	*48 320*	–	*77 651*
–	–	–	–	*30 798*	*50 736*	–	*81 534*
–	–	–	–	*122 977*	–	*21 101*	*144 078*
(285 450)	(14 754)	(96 989)	(785)	(9 902)	–	–	(538 884)
(199 219)	*(12 358)*	–	–	–	–	–	*(211 577)*
(978)	–	(1 414)	–	(1 178)	–	–	(391 131)
–	–	–	–	–	–	–	*(2 413)*
–	–	–	–	–	–	–	*(41 007)*
199 220	**12 359**	**590 118**	**16 246**	**707 899**	**48 320**	**29 339**	**1 810 772**
(322 713)	(16 867)	(107 561)	(785)	(11 080)	–	–	(1 133 842)

(b) Pour les besoins du Document d'Enregistrement Universel, Danone a inclus, dans le nombre de GPS 2019 caduques sur l'exercice, les GPS dont la caducité est probable du fait de la non-atteinte de conditions de performance, sur la base des informations connues à la date du présent Document d'Enregistrement Universel (même si cette caducité n'a pas encore été constatée par le Conseil d'Administration).

Il est précisé qu'en 2021, quatre attributions de GPS ont été réalisées :

- une attribution principale en juillet et une attribution complémentaire en décembre, dans la cadre de la pratique traditionnelle de deux attributions annuelles. La seconde attribution de décembre permet notamment de faire bénéficier du mécanisme de rémunération long terme actionnariale les nouvelles équipes de management.
- deux attributions en octobre au nouveau Directeur Général : la première au titre de rémunération long terme actionnariale et la seconde à titre de rémunération exceptionnelle afin de compenser la perte de ses actions de performance Barry Callebaut auquel il a renoncé du fait de l'acceptation de ses fonctions de Directeur Général de Danone. Il est précisé que les GPS qui lui ont été attribuées à titre de rémunération exceptionnelle représentent 100 % de la valorisation des rémunération attribuées à Antoine de SAINT-AFFRIQUE dans le cadre de l'exercice de son précédent mandat mais non acquises ou versées du fait de son départ.

Présentation des GPS 2022 soumises au vote de l'Assemblée Générale du 26 avril 2022

Règles générales

L'Assemblée Générale du 26 avril 2022 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 "4+0", soit quatre ans de période d'acquisition et aucune période de conservation.

Conditions de performance

Les GPS 2022 seraient subordonnées à des conditions de performance selon trois critères complémentaires, appréciés sur trois ans, représentatifs des performances de Danone, alignés sur les objectifs communiqués au marché lors du séminaire investisseurs du 8 mars 2022, et contribuant au modèle de création de valeur à moyen-long terme de Danone :

- à hauteur de 35 %, une condition de performance interne relative à la croissance du BNPA courant ;
- à hauteur de 35 %, une condition de performance externe relative à l'évolution du taux de rendement global relatif de l'action DANONE ("TSR") ;
- à hauteur de 30 %, une condition de performance externe relative à la notation attribuée à Danone par l'organisme CDP en matière de performance environnementale ;

dans les conditions détaillées ci-après.

Il est précisé qu'en cas de surperformance des conditions portant sur la croissance du BNPA courant et sur l'évolution du TSR et d'atteinte maximale de la condition environnementale, le nombre maximal de GPS susceptibles d'être livrées sera porté jusqu'à 120 % du nombre de GPS attribuées, à l'exception des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, pour lesquels le nombre maximal de GPS pouvant être livrées sera, en toute hypothèse, plafonné à 105 % (comme cela est le cas pour l'ensemble des plans de GPS en vigueur).

Condition de performance portant sur la croissance du BNPA courant à hauteur de 35 % (maximum : 45 %)

PRINCIPE	
Comparaison de la moyenne arithmétique de la croissance du BNPA courant ("Croissance du BNPA courant") par rapport à la moyenne arithmétique de la croissance du chiffre d'affaires consolidé en données comparables ("Croissance du Chiffre d'affaires") sur une période de trois ans, à savoir les exercices 2022, 2023 et 2024	• si la Croissance du BNPA courant est inférieure ou égale à la Croissance du Chiffre d'affaires, l'attribution définitive sera de 0 % des GPS soumises à cette condition de performance, conformément au principe "pas de paiement sous la guidance" ; • si la Croissance du BNPA courant est strictement supérieure à la Croissance du Chiffre d'affaires, et si le ratio entre ces deux éléments (Croissance du BNPA courant / Croissance du Chiffre d'affaires) est compris entre 100 % et 125 %, l'attribution définitive sera fixée entre 35 % et 45 % des GPS attribuées, en fonction d'une échelle progressive linéaire ; • si la Croissance du BNPA courant est strictement supérieure à la Croissance du Chiffre d'affaires, et si le ratio entre ces deux éléments (Croissance du BNPA courant / Croissance du Chiffre d'affaires) est supérieur à 125 %, l'attribution définitive sera de 45 % des GPS attribuées ; étant précisé que l'attribution définitive sera de 35 % des GPS attribuées si la Croissance du BNPA courant est strictement supérieure à la Croissance du Chiffre d'affaires et si l'un de ces deux indicateurs ou ces deux indicateurs sont négatifs.
DÉFINITIONS	
Croissance du BNPA courant	Moyenne arithmétique de la croissance du BNPA courant de Danone au cours des exercices 2022, 2023, 2024, étant précisé que le "BNPA courant" est un indicateur financier utilisé par Danone et non défini par les normes IFRS, dont le calcul est précisé dans les communiqués financiers publiés par la Société (voir également paragraphe 3.5 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*).
Croissance du Chiffre d'affaires	Moyenne arithmétique de la croissance du chiffre d'affaires de Danone, sur une base consolidée et en données comparables, au cours des exercices 2022, 2023 et 2024, étant précisé que 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 3.5 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*).
AUTRES RÈGLES APPLICABLES	
Part des GPS soumises à cette condition de performance	35 % des GPS attribuées seront soumises à cette condition de performance, étant précisé qu'en cas de surperformance, le nombre maximal de GPS susceptibles d'être livrées pourrait atteindre 45 %. Par ailleurs, ce pourcentage pourrait être porté à 50 % sur décision dûment motivée du Conseil d'Administration, notamment en cas d'absence de publication des Notes prévues 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 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.
Date de l'examen de l'éventuelle atteinte de la condition de performance	Début 2025.

Condition de performance portant sur le TSR à hauteur de 35 % (maximum : 45 %)

PRINCIPE	
Comparaison du taux de rendement global relatif de l'action DANONE ("TSR de Danone") par rapport à la médiane des taux de rendement global relatif de l'action d'un panel de référence ("Médiane des TSR du Panel") sur une période de trois ans, à savoir sur les exercices 2022, 2023 et 2024	• si le TSR de Danone est inférieur à la Médiane des TSR du Panel, l'attribution définitive sera de 0 % des GPS soumises à cette condition de performance, conformément au principe "pas de paiement sous la médiane" ; • si le TSR de Danone est compris entre la Médiane des TSR du Panel et 110 % de la Médiane des TSR du Panel, l'attribution définitive sera fixée entre 26 % et 35 % des GPS attribuées, en fonction d'une échelle progressive linéaire ; • si le TSR de Danone est compris entre 110 % et 120 % de la Médiane des TSR du Panel, l'attribution définitive sera fixée entre 35 % et 45 % des GPS attribuées, en fonction d'une échelle progressive linéaire ; • si le TSR de Danone est supérieur à 120 % de la Médiane des TSR du Panel, l'attribution définitive sera de 45 % des GPS attribuées.

DÉFINITIONS	
TSR	Total Shareholder Return.
TSR de Danone	Taux de rendement global, dividendes réinvestis, de l'action DANONE sur les exercices 2022, 2023 et 2024.
TSR de chaque membre du Panel	Taux de rendement global, dividendes réinvestis, de l'action dudit membre du Panel sur les exercices 2022, 2023 et 2024.
TSR du Panel	TSR de tous les membres du Panel.
Médiane des TSR du Panel	Valeur du TSR du membre du Panel qui partage les TSR du Panel en deux ensembles égaux (c'est-à-dire telle qu'il y ait autant de membres du Panel ayant un TSR 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 TSR du Panel sera égale à la moyenne arithmétique des deux valeurs centrales des TSR du Panel.
Panel	Huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation : Unilever, Nestlé, PepsiCo, The Coca-Cola Company, The Kraft Heinz Company, Mondelez International, General Mills et Kellogg Company.

AUTRES RÈGLES APPLICABLES	
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.
Part des GPS soumises à cette condition de performance	35 % des GPS attribuées seront soumises à cette condition de performance, étant précisé qu'en cas de surperformance, le nombre maximal de GPS susceptibles d'être livrées pourrait atteindre 45 %. Par ailleurs, ce pourcentage pourrait être porté à 50 % sur décision dûment motivée du Conseil d'Administration notamment en cas d'absence de publication des Notes prévues 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, et sur la base d'un rapport d'un conseil financier.
Date de l'examen de l'éventuelle atteinte de la condition de performance	Début 2025.

Condition de performance environnementale à hauteur de 30 %

PRINCIPE	
Notes attribuées à Danone par CDP au titre des programmes Climate Change, Water et Forests, tenant compte de la performance environnementale de Danone sur les exercices 2022, 2023 et 2024	Si les Notes de Danone sont publiées par CDP au titre des trois exercices pour ces programmes : • et (i) la Note A est attribuée à Danone pour le programme Climate Change au titre des trois exercices et (ii) la Note A est attribuée à Danone au titre d'au moins deux exercices, à la fois pour le programme Water et le programme Forests, l'attribution définitive sera de 30 % des GPS attribuées ; • ou (i) la Note A est attribuée à Danone pour le programme Climate Change au titre des trois exercices et (ii) la Note A est attribuée à Danone au titre d'au moins un exercice, à la fois pour le programme Water et le programme Forests, l'attribution définitive sera de 15 % des GPS attribuées ; • dans tous les autres cas, et en particulier si la Note A n'est pas attribuée à Danone pour le programme Climate Change au titre des trois exercices, l'attribution définitive sera de 0 % des GPS soumises à cette condition de performance. Si les Notes de Danone sont publiées par CDP au titre de deux exercices sur trois : • et (i) la Note A est attribuée à Danone pour le programme Climate Change au titre des deux exercices et (ii) la Note A est attribuée à Danone au titre d'au moins un exercice, à la fois pour le programme Water et le programme Forests, l'attribution définitive sera de 30 % des GPS attribuées ; • ou (i) la Note A est attribuée à Danone pour le programme Climate Change au titre des deux exercices et (ii) la Note A n'est pas attribuée pour les programmes Water et Forests au titre des deux exercices, l'attribution définitive sera de 15 % des GPS attribuées ; • dans tous les autres cas, et en particulier si la Note A n'est pas attribuée à Danone pour le programme Climate Change au titre des deux exercices, l'attribution définitive sera de 0 % des GPS soumises à cette condition de performance.
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.
Notes	Notes attribuées chaque année à Danone par CDP au titre de ses programmes Climate Change, Water et Forests, tenant compte des éléments de performance environnementale de Danone sur les exercices 2022, 2023 et 2024.
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 ses programmes Climate Change, Water et Forests ou, en cas de changement de la fourchette de notes utilisée par CDP pour ces programmes, 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.
AUTRES RÈGLES APPLICABLES	
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 des programmes Climate Change, Water et Forests	Si le nom du CDP ou des programmes Climate Change, Water et Forests 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 pour les programmes Climate Change, Water et Forests.

Cas d'absence ou de retard de publication de note ou autres cas	Si aucune Note n'était publiée par CDP ou si les Notes étaient publiées par CDP seulement au titre d'un exercice sur trois, et/ou si l'un des trois programmes de CDP n'existait plus, et/ou en cas de retard de publication de l'une ou plusieurs des Notes, et/ou en cas de changement matériel des méthodes de notation de CDP, et/ou dans tout autre cas non prévu dans le présent document, le Conseil d'Administration se réunira pour décider des conditions à prendre en considération pour l'appréciation de l'atteinte de la condition de performance environnementale et pourra, le cas échéant, décider d'appliquer à la place de cette condition de performance, les conditions relatives à la croissance du BNPA courant et au taux de rendement global relatif de l'action DANONE (TSR) ; dans ce cas, les pondérations de ces deux conditions de performance seraient portées de 35 % à 50 % et les niveaux de surperformance de 45 % à 60 % (avec ajustement corrélatif des échelles d'attribution), de sorte que le nombre maximum d'actions susceptibles d'être livrées reste égal à 120 % du nombre cible de GPS attribuées. Le Conseil d'Administration devra se prononcer par une décision dûment motivée, prise sur recommandation du Comité Gouvernance et mentionnée dans son rapport à l'Assemblée Générale.
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 2026.

Rappel des conditions relatives aux GPS restant à livrer

GPS attribuées en 2021

Les GPS 2021 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 2021, 2022 et 2023	• 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 2021, 2022 et 2023, 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 3.5 *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 2021, 2022 et 2023.
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, Nestlé, PepsiCo, The Coca-Cola Company, The Kraft Heinz Company, Mondelez International, General Mills 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	Le Conseil d'Administration aura, à titre exceptionnel, la faculté d'exclure un ou plusieurs membres du Panel par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale.
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 2024, à l'issue de la publication des chiffres d'affaires des sociétés du Panel.

Condition de performance applicable aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs et autres membres du Comité Exécutif à hauteur de 30 % et portant sur le TSR de Danone

PRINCIPE	
Comparaison du taux de rendement global relatif de l'action DANONE (TSR) par rapport à celle d'un panel de référence sur une période de trois ans, à savoir sur les exercices 2021, 2022 et 2023	• si le TSR de Danone est inférieur à la Médiane des TSR du Panel, l'attribution définitive sera de 0 % des actions soumises à la condition de performance relative au TSR, conformément au principe "pas de paiement sous la médiane" ; • si le TSR de Danone est égal à la Médiane des TSR du Panel, l'attribution définitive sera de 75 % des actions soumises à la condition de performance relative au TSR ; • si le TSR de Danone est compris entre la Médiane des TSR du Panel et 110 % de la Médiane des TSR du Panel, l'attribution définitive sera fixée entre 75 % et 100 % des actions soumises à la condition de performance relative au TSR en fonction d'une échelle progressive linéaire ; • si le TSR de Danone est supérieur à 110 % de la Médiane des TSR du Panel, l'attribution définitive sera de 100 % des actions soumises à la condition de performance relative au TSR.

DÉFINITIONS	
TSR (Total Shareholder Return) de Danone	Taux de rendement global, dividendes réinvestis, de l'action DANONE sur les exercices 2021, 2022 et 2023.
TSR de chaque membre du Panel	Taux de rendement global, dividendes réinvestis, de l'action dudit membre du Panel sur les exercices 2021, 2022 et 2023.
TSR du Panel	TSR de tous les membres du Panel.
Médiane des TSR du Panel	Valeur du TSR du membre du Panel qui partage les TSR du Panel en deux ensembles égaux (c'est-à-dire telle qu'il y ait autant de membres du Panel ayant un TSR 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 TSR du Panel sera égale à la moyenne arithmétique des deux valeurs centrales des TSR du Panel.

Panel	Huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation : Unilever, Nestlé, PepsiCo, The Coca-Cola Company, The Kraft Heinz Company, Mondelez International, General Mills et Kellogg Company.
AUTRES RÈGLES APPLICABLES	
Part des actions soumises à cette condition de performance	30 % des actions sous conditions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs et autres membres du Comité Exécutif seront soumises à cette condition de performance. Toutefois, ce pourcentage pourrait être porté à 50 % notamment en cas d'absence de publication des Notes prévues dans le cadre de la condition de performance environnementale définie ci-après.
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 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, et sur la base d'un rapport d'un conseil financier.
Date de l'examen de l'éventuelle atteinte de la condition de performance	Début 2024.

Condition de performance applicable aux autres bénéficiaires à hauteur de 30 % et portant sur l'atteinte d'un niveau de *free cash flow*

PRINCIPE	
Atteinte d'un niveau de *free cash flow* (le "FCF") cumulé supérieur à 6,3 milliards d'euros sur une période de trois ans, à savoir pour les exercices 2021, 2022 et 2023	Si la somme des FCF est : • inférieure ou égale à 6,3 milliards d'euros, l'attribution définitive sera de 0 % des actions soumises à la condition de performance relative au FCF ; • comprise entre 6,3 et 6,7 milliards d'euros, l'attribution définitive sera fixée entre 0 % et 80 % des actions soumises à la condition de performance relative au FCF, en fonction d'une échelle progressive linéaire entre 6,3 et 6,7 milliards d'euros ; • comprise entre 6,7 et 6,8 milliards d'euros, l'attribution définitive sera fixée entre 80 % et 90 % des actions soumises à la condition de performance relative au FCF, en fonction d'une échelle progressive linéaire entre 6,7 milliards et 6,8 milliards d'euros ; • comprise entre 6,8 et 7 milliards d'euros, l'attribution définitive sera fixée entre 90 % et 100 % des actions soumises à la condition de performance relative au FCF, en fonction d'une échelle progressive linéaire entre 6,8 milliards et 7 milliards d'euros ; • supérieure ou égale à 7 milliards d'euros, l'attribution définitive sera de 100 % des actions soumises à la condition de performance relative au FCF.
DÉFINITIONS	
Somme des "FCF"	Somme des montants du *free cash flow* pour les exercices 2021, 2022 et 2023, 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 3.5 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*) ; • pour les besoins de l'appréciation de cette condition de performance, le montant cumulé de *free cash flow* sur 3 ans sera retraité de l'impact cash des coûts exceptionnels liés à la mise en place du projet Local First.

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 50 % notamment en cas d'absence de publication des Notes prévues 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 2024 après l'arrêté des comptes de l'exercice 2023.

Condition de performance environnementale à hauteur de 20 %

PRINCIPE	
Notes attribuées à Danone par CDP au titre des programmes Climate Change, Water et Forests, tenant compte de la performance environnementale de Danone sur les exercices 2021, 2022 et 2023	Si les Notes de Danone sont publiées par CDP au titre des trois exercices pour ces programmes : • et (i) la Note A est attribuée à Danone pour le programme Climate Change au titre des trois exercices et (ii) la Note A est attribuée à Danone au titre d'au moins deux exercices, à la fois pour le programme Water et le programme Forests, l'attribution définitive sera de 100 % des actions soumises à la condition de performance environnementale ; • ou (i) la Note A est attribuée à Danone pour le programme Climate Change au titre des trois exercices et (ii) la Note A est attribuée à Danone au titre d'au moins un exercice, à la fois pour le programme Water et le programme Forests, l'attribution définitive sera de 50 % des actions soumises à la condition de performance environnementale ; • dans tous les autres cas, et en particulier si la Note A n'est pas attribuée à Danone pour le programme Climate Change au titre des trois exercices, l'attribution définitive sera de 0 % des actions soumises à la condition de performance environnementale. Si les Notes de Danone sont publiées par CDP au titre de deux exercices sur trois : • et (i) la Note A est attribuée à Danone pour le programme Climate Change au titre des deux exercices et (ii) la Note A est attribuée à Danone au titre d'au moins un exercice, à la fois pour le programme Water et le programme Forests, l'attribution définitive sera de 100 % des actions soumises à la condition de performance environnementale ; • ou (i) la Note A est attribuée à Danone pour le programme Climate Change au titre des deux exercices et (ii) la Note A n'est pas attribuée pour les programmes Water et Forests au titre des deux exercices, l'attribution définitive sera de 50 % des actions soumises à la condition de performance environnementale ; • dans tous les autres cas, et en particulier si la Note A n'est pas attribuée à Danone pour le programme Climate Change au titre des deux exercices, 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.
Notes	Notes attribuées chaque année par CDP à Danone au titre de ses programmes Climate Change, Water et Forests, tenant compte des éléments de performance environnementale de Danone sur les exercices 2021, 2022 et 2023.
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 ses programmes Climate Change, Water et Forests ou, en cas de changement de la fourchette de notes utilisée par CDP pour ces programmes, 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.
AUTRES RÈGLES APPLICABLES	
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 des programmes Climate Change, Water et Forests	Si le nom du CDP ou des programmes Climate Change, Water et Forests 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 pour les programmes Climate Change, Water et Forests.
Cas d'absence ou de retard de publication de note ou autres cas	Si aucune Note n'était publiée par CDP ou si les Notes étaient publiées par CDP seulement au titre d'un exercice sur trois, et/ou si l'un des trois programmes de CDP n'existait plus, et/ou en cas de retard de publication de l'une ou plusieurs des Notes, et/ou en cas de changement matériel des méthodes de notation de CDP, et/ou dans tout autre cas non prévu dans le présent document, le Conseil d'Administration se réunira pour décider des conditions à prendre en considération pour l'appréciation de l'atteinte de la condition de performance environnementale et pourra, le cas échéant, décider d'appliquer en tout ou partie, à la place de cette condition de performance, la condition relative, pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs et autres membres du Comité Exécutif, au taux de rendement global relatif de l'action DANONE (TSR) ou, pour les autres bénéficiaires, à l'atteinte d'un niveau de *free cash flow*. Le Conseil d'Administration devra se prononcer par une décision dûment motivée, prise sur recommandation du Comité Gouvernance et mentionnée dans son rapport à l'Assemblée Générale.
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 2025.

GPS attribuées en 2020

Les GPS 2020 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 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 3.5 *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, Nestlé, PepsiCo, The Coca-Cola Company, The Kraft Heinz Company, Mondelez International, General Mills 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 3.5 *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 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 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.

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 3.5 *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, Nestlé, PepsiCo, The Coca-Cola Company, The Kraft Heinz Company, Mondelez International, General Mills 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 3.5 *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	**Sur recommandation du Comité Gouvernance, le Conseil d'Administration du 22 février 2022 a constaté l'atteinte à hauteur de 100 % de la condition liée au *free cash flow*.**

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.

Rappel des règles des GPS attribuées en 2018 qui feront l'objet d'une livraison en 2022

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 3.5 *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, Nestlé, PepsiCo, The Coca-Cola Company, The Kraft Heinz Company, Mondelez International, General Mills 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.
Atteinte de la condition de performance	**Sur recommandation du Comité Gouvernance, le Conseil d'Administration du 29 avril 2021 a constaté la non-atteinte de la condition liée à la croissance du chiffre d'affaires.**

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 3.5 *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.
Atteinte de la condition de performance	**Sur recommandation du Comité Gouvernance, le Conseil d'Administration du 18 février 2021 a constaté l'atteinte à hauteur de 100 % de la condition liée au *free cash flow*.**

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.
Atteinte de la condition de performance	**Sur recommandation du Comité Gouvernance, le Conseil d'Administration du 22 février 2022 a constaté l'atteinte à hauteur de 100 % de la condition de performance environnementale.** **En conséquence, 50 % de l'attribution initiale des GPS attribuées en 2018 sera livrée en 2022, sous réserve de la satisfaction de la condition de présence continue sur 4 ans.**

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 1 500 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*.

Le Conseil d'Administration du 22 février 2022, a décidé, sur recommandation du Comité Gouvernance, de mettre fin à ce type de rémunération long terme numéraire pour le remplacer par un plan de rémunération long terme actionnariale, qui sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2022.

ETAPE 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.

ETAPE 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.

ETAPE 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 2021

Plans de GPU en cours									
Année d'attribution	**2018**	**2018**	**2019**	**2019**	**2020**	**2020**	**2021**	**2021**	**Total**
Date du Conseil d'Administration ayant attribué les GPU	26/07/2018	05/12/2018	24/07/2019	12/12/2019	29/07/2020	10/12/2020	28/07/2021	10/12/2021	
Nombre de GPU attribués	905 806	14 394	913 795	21 550	953 205	1 500	989 700	8 000	**3 807 950**
Dont GPU attribués aux dirigeants mandataires sociaux	–	–	–	–	–	–	*15 000* [a]	–	*15 000* [a]
Nombre de bénéficiaires	1 414	22	1 403	33	1 548	4	1 472	5	
Caractéristiques des GPU									
Année de versement		**2021**		**2022**		**2023**		**2024**	
Objectifs [a]		Objectifs fixés en 2018 pour une période de 3 ans		Objectifs fixés en 2019 pour une période de 3 ans		Objectifs fixés en 2020 pour une période de 3 ans		Objectifs fixés en 2021 pour une période de 3 ans	
Valeur unitaire des GPU		Au maximum 30 euros		Au maximum 30 euros		Au maximum 30 euros		Au maximum 30 euros	

(a) 15 000 GPU ont été attribués à Véronique PENCHIENATI-BOSETTA, Directrice Générale du 14 mars au 14 septembre 2021. Il est rappelé que les éléments de rémunération qui lui ont attribués au titre de son mandat de Directrice Générale par intérim sont identiques à ceux prévus au titre de son contrat de travail, à l'exception d'un complément de rémunération fixe (pour plus de détail, voir section 6.3 *Rémunérations et avantages des organes de gouvernance*, paragraphe *Rémunération de Véronique PENCHIENATI-BOSETTA, Directrice Générale par intérim en 2021* ci-avant).

(b) Les objectifs et informations concernant leur éventuelle atteinte sont détaillés ci-après.

Objectifs applicables aux GPU en vigueur

Objectifs des GPU attribués en 2018

Objectifs	**Niveau de réalisation de l'objectif**	**Valeur de l'objectif** *(en euros)*	**Niveau d'atteinte**	**Valeur**
À hauteur de 80 %, marge opérationnelle courante en 2020	< 15,7 %	0	Le Conseil d'Administration du 18 février 2021, sur recommandation du Comité Gouvernance, a constaté (i) la non-atteinte de l'objectif lié à la marge opérationnelle courante, en raison d'une marge de 14 %, et (ii) l'atteinte de l'objectif lié à l'engagement des salariés de Danone, le niveau d'engagement mesuré étant supérieur en moyenne de 7,5 points par rapport au secteur FMCG, et a donc valorisé les GPU 2018 à 6 euros.	6 euros
	⩾ 15,7 %	12		
	⩾ 15,8 %	15		
	⩾15,9 %	18		
	⩾16,0 %	21		
	⩾16,1 %	24		
À hauteur de 20 %, 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
À hauteur de 60 %, atteinte de l'ensemble des objectifs financiers communiqués au marché pour 2019 [a] et 2021 [b] et, pour 2020, atteinte d'un niveau de *free cash flow* en 2020 supérieur à 1,6 milliard d'euros [c]	Objectifs non atteints chaque année	0	Le Conseil d'Administration du 22 février 2022, sur recommandation du Comité Gouvernance, a constaté (i) la non-atteinte de l'objectif pour 2019, en raison d'une croissance du chiffre d'affaires de 2,6 % et d'une marge opérationnelle courante de 15,2 %, (ii) l'atteinte de l'objectif pour 2020, le *free cash flow* s'étant élevé à 2,052 milliards d'euros, (iii) l'atteinte de l'objectif pour 2021, en raison d'une marge de 13,7 % et (iv) l'atteinte de l'objectif lié à l'engagement des salariés de Danone. Il a donc valorisé les GPU 2019 à 24 euros.	24 euros
	Objectifs atteints 1 année	6		
	Objectifs atteints 2 années	12		
	Objectifs atteints chaque année	18		
À hauteur de 40 %, comparaison du niveau d'engagement des salariés de Danone par rapport au secteur FMCG [d] de 2019 à 2021	**Si 3 notes sont attribuées**			
	⩽FMCG	0		
	>FMCG	sur 2 ans : 6		
		sur 3 ans : 12		
	Si 2 notes sont attribuées			
	⩽FMCG	0		
	>FMCG	12		

(a) À savoir : une croissance du chiffre d'affaires d'environ 3 % en données comparables et une marge opérationnelle courante supérieure à 15 %.

(b) Concernant l'année 2021, il a été décidé par le Conseil d'Administration du 28 juillet 2021 d'aligner la condition financière pour 2021 des programmes GPU 2019 et 2020 avec la condition financière pour 2021 du programme GPU 2021, à savoir : une marge opérationnelle courante 2021 globalement en ligne avec celle de 2020.

(c) Concernant l'année 2020, les objectifs communiqués au marché ayant été retirés, il a été décidé par le Conseil d'Administration du 29 juillet 2020 d'aligner la condition financière pour 2020 des GPU 2019 sur la condition financière pour 2020 des GPU 2020, à savoir : atteinte d'un niveau de *free cash flow* d'un montant minimum de 1,6 milliard d'euros valorisé à 2 euros et un montant supérieur à 1,8 milliard d'euros valorisé à 6 euros, avec application d'une échelle linéaire entre 1,6 et 1,8 milliard d'euros.

(d) Fast-Moving Consumer Goods.

Objectifs des GPU attribués en 2020

Objectifs	Niveau de réalisation de l'objectif	Valeur de l'objectif *(en euros)*	Niveau d'atteinte	Valeur
À hauteur de 60 %, atteinte d'un niveau de *free cash flow* en 2020 supérieur à 1,6 milliard d'euros [a] et atteinte d'un ou plusieurs objectifs communiqués au marché pour 2021 [b] et 2022	Objectifs non atteints chaque année ou atteints partiellement	0	Le Conseil d'Administration du 22 février 2022, sur recommandation du Comité Gouvernance, a constaté l'atteinte de l'objectif pour 2021, en raison d'une marge de 13,7 %. L'examen de l'éventuelle atteinte des autres critères sera réalisé en 2023 par le Conseil d'Administration.	Max. 30 euros
	Objectifs atteints chaque année	6		
À hauteur de 40 %, comparaison du niveau d'engagement des salariés de Danone par rapport au secteur FMCG [c] de 2020 à 2022	**Si 3 notes sont attribuées :**			
	⩽FMCG	0		
	>FMCG	sur 2 ans : 6		
		sur 3 ans : 12		
	Si 2 notes sont attribuées :			
	⩽FMCG	0		
	>FMCG	12		

(a) Atteinte d'un niveau de *free cash flow* d'un montant minimum de 1,6 milliard d'euros valorisé à 2 euros et un montant supérieur à 1,8 milliard d'euros valorisé à 6 euros, avec application d'une échelle linéaire entre 1,6 et 1,8 milliard d'euros.

(b) Concernant l'année 2021, il a été décidé par le Conseil d'Administration du 28 juillet 2021 d'aligner la condition financière pour 2021 des programmes GPU 2019 et 2020 avec la condition financière pour 2021 du programme GPU 2021, à savoir : une marge 2021 globalement en ligne avec celle de 2020.

(c) Fast-Moving Consumer Goods.

Objectifs des GPU attribués en 2021

Objectifs	Niveau de réalisation de l'objectif	Valeur de l'objectif *(en euros)*	Niveau d'atteinte	Valeur
À hauteur de 60 %, atteinte des objectifs financiers communiqués au marché pour 2021, 2022 et 2023 [a]	Objectifs non atteints chaque année ou atteints partiellement	0	Le Conseil d'Administration du 22 février 2022, sur recommandation du Comité Gouvernance, a constaté l'atteinte de l'objectif pour 2021, en raison d'une marge de 13,7 %. L'examen de l'éventuelle atteinte des autres critères sera réalisé en 2024 par le Conseil d'Administration.	Max. 30 euros
	Objectifs atteints chaque année	6		
À hauteur de 40 %, comparaison du niveau d'engagement des salariés de Danone par rapport au secteur FMCG [b] de 2021 à 2023	**Si 3 notes sont attribuées :**			
	⩽FMCG	0		
	>FMCG	sur 2 ans : 6		
		sur 3 ans : 12		
	Si 2 notes sont attribuées :			
	⩽FMCG	0		
	>FMCG	12		

(a) Concernant l'année 2021, il a été décidé par le Conseil d'Administration du 28 juillet 2021 d'aligner la condition financière pour 2021 du programme GPU 2021 avec l'objectif communiqué au marché concernant la marge 2021, à savoir : une marge 2021 globalement en ligne avec celle de 2020.
(b) 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

Au 31 décembre 2021

Conseil d'Administration	
Gilles SCHNEPP	5 000
Franck RIBOUD	84 009
Guido BARILLA	4 000
Frédéric BOUTEBBA	1 [a]
Cécile CABANIS	41 550
Clara GAYMARD	4 256
Michel LANDEL	4 000
Gaëlle OLIVIER	4 340
Isabelle SEILLIER	4 073
Jean-Michel SEVERINO	4 505
Bettina THEISSIG	1 [a]
Serpil TIMURAY	7 271
Lionel ZINSOU-DERLIN	4 369
Comité Exécutif	**69 930**
Total en nombre d'actions	**237 305**
Total en pourcentage de capital de la Société	**0,03 %**

(a) Action attribuée dans le cadre du programme "Une Personne, Une Voix, Une Action".

TRANSACTIONS SUR TITRES DANONE

Transactions effectuées en 2021 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
Antoine de SAINT-AFFRIQUE	Directeur Général	Actions	Acquisition	29/11/2021	54,3225 €	4 000	217 290,00 €
Cécile CABANIS	Administrateur	Autres [a]	Souscription	18/05/2021	10,00 €	4 882,8490	48 828,49 €
		Actions	Livraison d'actions [b]	27/07/2021	00,00 €	12 227	00,00 €
Bertrand AUSTRUY	Membre du Comité Exécutif	Autres [a]	Souscription	18/05/2021	10,00 €	3 997,8490	39 978,49 €
		Actions	Livraison d'actions [b]	27/07/2021	00,00 €	11 443	00,00 €
Juergen ESSER	Membre du Comité Exécutif	Actions	Livraison d'actions [b]	27/07/2021	00,00 €	416	00,00 €
Véronique PENCHIENATI-BOSETTA	Membre du Comité Exécutif	Actions	Livraison d'actions [b]	27/07/2021	00,00 €	2 275	00,00 €

(a) Souscription effectuée en mai 2021, 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 2021. Ce Fonds Relais a été, à l'issue de l'augmentation de capital, fusionné dans le FCPE Danone.

(b) Livraison d'actions à la suite de l'attribution d'actions sous conditions de performance le 26 juillet 2017, conformément aux conditions fixées par le Conseil d'Administration pour le Plan GPS (Group performance shares) 2017.

Pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs et les membres du Comité Exécutif, une obligation de conservation de leurs actions issues de GPS a été établie et est décrite au paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme*, dans la section *Group performance shares (GPS), 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

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés de la convention suivante conclue au cours de l'exercice écoulé qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Avec Mme Véronique Penchienati-Bosetta, directrice générale de votre société du 14 mars au 14 septembre 2021

Avenant au contrat de travail

Nature, objet et modalités

Votre conseil d'administration du 22 mars 2021 a, dans le cadre de la nomination de Mme Véronique Penchienati-Bosetta en qualité de directrice générale par intérim, décidé de suspendre le contrat de travail de Mme Véronique Penchienati-Bosetta, alors directrice générale de Danone International et membre du comité exécutif de votre société, pour la durée de son mandat social intérimaire. Il a également autorisé, à l'unanimité, en application de l'article L. 225-38 du Code de commerce, la conclusion d'un avenant à son contrat de travail prévoyant un mécanisme de réintégration de Mme Véronique Penchienati-Bosetta comme salariée à l'issue de son mandat social par intérim et, en particulier, que deux offres de poste de niveau comité exécutif lui seraient proposées, chacune étant soumise à un délai d'acceptation d'un mois maximum, et que la durée de préavis, en cas de résiliation de son contrat de travail, serait portée à six mois.

Conformément aux termes de cet avenant, Mme Véronique Penchienati-Bosetta a repris le 15 septembre 2021, à la fin de son mandat social, ses précédentes fonctions salariées de directrice générale internationale, son contrat de travail suspendu ayant été réactivé sans changement.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil a motivé cette convention de la façon suivante : le conseil d'administration a relevé, au regard des circonstances exceptionnelles de la nomination de Mme Véronique Penchienati-Bosetta, l'intérêt pour la société de conclure cet avenant à son contrat de travail, nécessaire pour que l'intéressée soit assurée de pouvoir reprendre son contrat de travail une fois que son mandat de dirigeant mandataire social aura pris fin.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

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.

Avec la Société d'Investissement à Capital Variable (SICAV) Danone.Communities

Personne concernée

M. Emmanuel Faber, président-directeur général de votre société, jusqu'au 14 mars 2021, et administrateur, jusqu'au 29 avril 2021, et président du conseil d'administration de la SICAV Danone.Communities.

1. Protocole d'accord

Nature, objet et modalités

Votre conseil d'administration du 25 juin 2020 a, dans le cadre du projet Danone Communities, autorisé à l'unanimité, M. Emmanuel Faber ne prenant pas part au vote, la conclusion d'un protocole d'accord établi entre votre société, la SICAV Danone.Communities, le FPS Danone. Communities, Amundi Asset Management et Omnes Capital, sociétés de gestion respectives de la SICAV et du FPS.

Cet accord a pour objectif (i) d'organiser la souscription par votre société de nouvelles parts du FPS Danone.Communities à hauteur de M€ 5 et de donner ainsi des moyens financiers supplémentaires au FPS pour mener ses actions à destination d'entreprises sociales, et (ii) d'aménager certains accords contractuels.

2. Convention de coopération

Nature, objet et modalités

Votre conseil d'administration du 25 juin 2020 a, dans le cadre du projet Danone Communities, autorisé à l'unanimité, M. Emmanuel Faber ne prenant pas part au vote, la conclusion d'une nouvelle convention de coopération établie entre votre société, la SICAV Danone. Communities, le FPS Danone.Communities, la société Amundi Asset Management et la société Omnes Capital.

Cette convention remplace la précédente convention de coopération conclue en date du 4 mai 2007 (autorisée par votre conseil d'administration du 26 avril 2007 et approuvée par votre assemblée générale du 29 avril 2008) et modifiée en 2012 et 2013, dont l'objet est d'organiser les termes et conditions de la coopération entre les parties pour la réalisation du projet Danone Communities.

Votre conseil d'administration du 18 février 2021 a fixé la contribution financière annuelle de votre société au titre de l'exercice 2021 à un maximum de M€ 3,6. Le montant total des contributions financières apportées par votre société au projet Danone Communities au titre de l'exercice 2021 s'est ainsi élevé à M€ 3,5.

3. Avenant à la convention de prestations de services complémentaires

Nature, objet et modalités

Votre conseil d'administration du 25 juin 2020 a, dans le cadre du projet Danone Communities, autorisé à l'unanimité, M. Emmanuel Faber ne prenant pas part au vote, la conclusion d'un avenant à la convention de prestations de services complémentaires conclue en date du 4 mai 2007 entre votre société, la SICAV Danone.Communities et la société Amundi Asset Management. L'objet de l'avenant est de préciser les modalités de commercialisation de la SICAV par la société Amundi Asset Management et le reporting régulier de cette dernière à votre société.

4. Nouvelle charte de gouvernance

Nature, objet et modalités

Votre conseil d'administration du 25 juin 2020 a, dans le cadre du projet Danone Communities, autorisé à l'unanimité, M. Emmanuel Faber ne prenant pas part au vote, la conclusion d'une nouvelle charte de gouvernance établie entre votre société, la SICAV Danone. Communities, le FPS Danone.Communities, la société Amundi Asset Management et la société Omnes Capital, remplaçant la précédente charte de gouvernance établie en 2007 et mise à jour par avenants en 2012 et 2015, dont l'objet est principalement de définir les domaines d'investissement du FPS Danone.Communities, les relations entre votre société et le FPS Danone.Communities, et la prévention des conflits d'intérêts.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 10 mars 2022

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		**ERNST & YOUNG Audit**	
François JAUMAIN	Marjory GODEC	Gilles COHEN	Alexandre CHRÉTIEN

7.1 CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ 320

Opérations sur le capital social au cours des trois derniers exercices et capital au 31 décembre 2021 320

Actions composant le capital 320

7.2 ACTIONS DANONE DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ ET SES FILIALES 320

Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions 320

Autorisation d'annulation d'actions et de réduction du capital à la suite du rachat par la Société de ses propres actions 321

Mouvements sur les actions de la Société en 2021 et situation au 31 décembre 2021 321

7.3 AUTORISATIONS D'ÉMISSION DE TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL 323

Synthèse des autorisations financières en cours de validité au 31 décembre 2021 323

Augmentations de capital réservées aux salariés 324

Autorisations financières proposées au vote de l'Assemblée Générale 324

Modification du capital et des droits attachés aux actions 325

7.4 INSTRUMENTS FINANCIERS NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL 325

7.5 DIVIDENDES VERSÉS PAR LA SOCIÉTÉ 325

Politique de distribution de dividendes 325

Dividende au titre de l'exercice 2021 325

Dividendes versés au titre des trois exercices précédant l'exercice 2021 325

Prescription 326

7.6 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE, DROITS DE VOTE 326

Participation aux Assemblées Générales 326

Droits de vote 326

7.7 FRANCHISSEMENT DE SEUILS, ACTIONS ET CESSIONS D'ACTIONS 328

Franchissement de seuils 328

Acquisition et cession d'actions de la Société 328

7.8 ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2021 ET ÉVOLUTION AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES 328

Actionnariat au 31 décembre 2021 328

Modification dans la répartition du capital de la Société au cours des trois derniers exercices 329

7.9 MARCHÉ DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ 330

7.10 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE 331

7.11 CHANGEMENT DE CONTRÔLE 332

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 2021

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)*
16 mai 2019	1 018 400	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'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
22 juillet 2020	508 794	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un PEE	127 198,50	171 657 400,00	686 629 600
18 mai 2021	1 010 400	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un PEE	252 600,00	171 910 000,00	687 640 000
23 septembre 2021	42 489	Augmentation de capital réservée aux salariés de sociétés étrangères	10 622,25	171 920 622,25	687 682 489
Capital social au 31 décembre 2021				**171 920 622,25**	**687 682 489**

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 29 avril 2021 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 juin 2020.

Cette autorisation a été utilisée en 2021 (voir paragraphe *Mouvements sur les actions de la Société en 2021 et situation au 31 décembre 2021* ci-après) à la suite de la cession par Danone de sa participation dans l'entreprise Mengniu.

Autorisation proposée au vote de l'Assemblée Générale

Le Conseil d'Administration soumettra à l'Assemblée Générale du 26 avril 2022 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 68 768 248 actions au 31 décembre 2021, 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 26 avril 2022, 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 condition de présence continue et/ou conditions de performance, à des salariés et/ou dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés selon les dispositions légales et réglementaires applicables, 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 26 avril 2022, 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 29 avril 2021 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 2021.

MOUVEMENTS SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ EN 2021 ET SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2021

Au cours de l'exercice 2021, la Société a procédé aux opérations suivantes sur l'action DANONE :

- rachat de 13,2 millions d'actions DANONE réalisé à des fins d'annulation dans le cadre du programme de rachat d'actions de la Société pour 800 millions d'euros, réalisé par un prestataire de service d'investissement agissant de manière indépendante ;
- transfert de 0,7 million d'actions affectées aux opérations de croissance externe vers les actions affectées aux plans d'actionnariat salarié ;
- remise de 0,4 million d'actions dans le cadre de la livraison d'actions sous conditions de performance aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs et environ 1 500 cadres dirigeants de Danone ainsi que dans le cadre de l'attribution d'une action gratuite aux salariés éligibles (programme "Une Personne, Une Voix, Une Action").

Les mouvements sur les actions propres de la Société au cours de l'exercice 2021, présentés par type d'objectifs poursuivis par la Société, sont les suivants :

(en nombre de titres)	**Situation au 31 décembre 2020**	**Rachats**	**Ventes / Transferts**	**Livraison d'actions**	**Situation au 31 décembre 2021**
Actions affectées aux opérations de croissance externe	**30 769 360**	–	(710 000)	–	**30 059 360**
Actions affectées aux plans d'actionnariat salarié	**284 325**	–	710 000	(400 406)	**593 919**
Actions affectées à l'annulation	**–**	13 158 315	–	–	**13 158 315**
Actions détenues par la Société	**31 053 685**	13 158 315	–	(400 406)	**43 811 594**
Actions détenues par Danone Espagne	**5 780 005**	–	–	–	**5 780 005**
Actions détenues par le Groupe	**36 833 690**	**13 158 315**	**–**	**(400 406)**	**49 591 599**

Le prix moyen des rachats des actions DANONE réalisé au cours de l'exercice 2021 s'est élevé à 60,80 euros par action. Le montant total des frais de transaction sur cette période s'est élevé à 2,5 millions d'euros.

Actions détenues par la Société au 31 décembre 2021

	Au 31 décembre 2021
Nombre d'actions DANONE	**43 811 594**
En pourcentage du capital social	*6,37 %*
Valeur des actions DANONE détenues par la Société *(en euros)*	
Valeur nominale	10 952 899
Valeur d'achat brute	2 372 242 885

Valeur de marché des actions DANONE détenues par Danone et ses filiales consolidées

	Au 31 décembre 2021
Nombre d'actions DANONE	**49 591 599**
Cours de clôture *(en euros)*	54,59
Valeur des actions DANONE détenues par le Groupe *(en euros)*	
Au cours de clôture	2 707 205 389

7.3 AUTORISATIONS D'ÉMISSION DE TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

SYNTHÈSE DES AUTORISATIONS FINANCIÈRES EN COURS DE VALIDITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2021

Plafonds communs autorisés en capital *(montant nominal de l'émission)*		Type d'autorisation	Plafonds individuels autorisés en capital *(montant nominal ou pourcentage)*	Utilisation en 2021	Solde disponible au 31 décembre 2021 *(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 10 % [a] du capital)	Augmentation de capital sans DPS mais avec droit de priorité pour les actionnaires	17 millions d'euros (environ 10 % [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 10 % [a] du capital) [b]	–	17 millions d'euros
		Apports en nature	10 % du capital	–	10 % du capital
		Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise	3,4 millions d'euros (environ 2 % [a] du capital)	252 600,00 euros	3,4 millions d'euros [c]
		Augmentation de capital réservée aux salariés de sociétés étrangères	1,7 millions d'euros (environ 1 % [a] du capital) s'imputant sur le plafond de 2 % prévu pour les augmentations de capital réservées aux salariés adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise	10 622,25 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	836 468 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	43 millions d'euros (environ 25 % [a] du capital)	–	43 millions d'euros

(a) Le pourcentage du capital est calculé à titre indicatif uniquement, sur la base du capital social au 31 décembre 2021.

(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 surallocation, 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 adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise décidée par le Conseil d'Administration du 18 février 2021 et réalisée en mai 2021 a utilisé l'autorisation votée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2019 (et non celle votée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2021). La nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise, décidée par le Conseil d'Administration du 22 février 2022 et devant être réalisée en mai 2022, s'imputera sur le plafond de 3,4 millions d'euros approuvé par l'Assemblée Générale du 29 avril 2021.

Ces autorisations ont été approuvées par l'Assemblée Générale du 29 avril 2021, pour une durée de 26 mois, soit jusqu'au 29 juin 2023, à l'exception de (i) l'autorisation d'attribution d'actions sous conditions de performance, arrivée à échéance le 31 décembre 2021, et (ii) l'autorisation de procéder à une ou plusieurs augmentations de capital réservées aux salariés de sociétés étrangères pour une durée de 18 mois, soit jusqu'au 29 octobre 2022.

AUGMENTATIONS DE CAPITAL RÉSERVÉES AUX SALARIÉS

Danone réalise régulièrement des augmentations de capital réservées aux salariés de Danone en France adhérents d'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. En 2021, l'augmentation de capital réservée aux salariés de Danone en France adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise a représenté un montant total de 44 134 272 euros (dont un nominal de 252 600,00 euros).

Par ailleurs, Danone réalise également des augmentations de capital réservées aux salariés de sociétés étrangères du Groupe, sur la base de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale (programme "Une Personne, Une Voix, Une Action"). En 2021, une augmentation de capital a ainsi été réalisée au bénéfice des salariés de 32 pays dans lesquels Danone opère, représentant un montant total de 1 991 459,43 euros (dont un montant nominal de 10 622,25 euros).

Le Conseil d'Administration du 22 février 2022 a décidé de procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise pour un montant total maximum de souscription de 80 millions d'euros (soit 2 058 672 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 26 avril 2022.

AUTORISATIONS FINANCIÈRES PROPOSÉES AU VOTE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'Assemblée Générale du 26 avril 2022 est appelée à approuver les autorisations financières 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	26 avril 2022	26 octobre 2023	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 adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise	–
Attribution d'actions sous conditions de performance (GPS)	26 avril 2022	31 décembre 2022	0,5 % 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 29 avril 2021	–
Attribution d'actions sous condition de présence continue	26 avril 2022	26 juin 2025	0,2 % du capital tel que constaté à l'issue de l'Assemblée Générale, par année civile, 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 29 avril 2021 ou de toute autre autorisation ayant le même objet s'y substituant	–

(a) Le pourcentage du capital est calculé à titre indicatif uniquement, sur la base du capital social au 31 décembre 2021.

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, lors de sa séance du 22 février 2022, 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 2021, l'encours total en principal des emprunts obligataires émis par la Société (unique émetteur d'obligations de Danone) est de 13 391 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

Le Conseil d'Administration met en œuvre une politique de distribution de dividendes mesurée et équilibrée qui repose sur une analyse prenant notamment en compte l'historique de dividendes, la position financière et les résultats de l'Entreprise, les perspectives ainsi que les pratiques de distribution du secteur d'activité de Danone.

DIVIDENDE AU TITRE DE L'EXERCICE 2021

Un dividende de 1,94 euro par action sera proposé à l'Assemblée Générale du 26 avril 2022 aux actions portant jouissance au 1er janvier 2021.

Si ce dividende est approuvé, il sera détaché de l'action le 10 mai 2022 et sera mis en paiement le 12 mai 2022.

DIVIDENDES VERSÉS AU TITRE DES TROIS EXERCICES PRÉCÉDANT L'EXERCICE 2021

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)*
2018	1,94	1 329	1 266
2019	2,10	1 441	1 374
2020	1,94	1 332	1 272

(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.

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.

En 2021, dans le contexte de la crise sanitaire du Covid-19 et conformément aux dispositions de l'ordonnance n°2020-321 du 25 mars 2020 et du décret n°2020-418 du 10 avril 2020, telles que prorogées par le décret n°2020-255 du 9 mars 2021, l'Assemblée Générale de Danone s'est tenue le 29 avril 2021 à huis clos, sans que les actionnaires et les autres personnes ayant le droit d'y participer ne soient présents physiquement. L'Assemblée Générale a été retransmise dans son intégralité, en direct et en différé, en français et en anglais, sur le site internet de Danone dans la section dédiée aux Assemblées Générales.

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 / Assemblée Générale).

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 27, 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.

Exceptions à la limitation des droits de vote

Conformément à l'article 27, 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 29 avril 2021 s'est élevé à 64,09 %.

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 2021 ET ÉVOLUTION AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2021

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]
BlackRock	39 246 864	5,7 %	39 246 864	5,5 %	39 246 864	5,9 %
Artisan Partners [c]	40 268 876	5,9 %	37 073 537	5,2 %	37 073 537	5,6 %
MFS [c] [d]	37 826 194	5,5 %	30 623 433	4,3 %	30 623 433	4,6 %
Groupe Amundi (incluant Lyxor)	28 056 004	4,1 %	28 056 004	3,9 %	28 056 004	4,2 %
First Eagle Investment Management [c]	20 697 174	3,0 %	19 628 629	2,8 %	19 628 629	3,0 %
Actionnariat salarié – FCPE "Fonds Danone"	9 638 831	1,4 %	18 043 672	2,5 %	18 043 672	2,7 %
Norges Bank	12 610 897	1,8 %	12 610 897	1,8 %	12 610 897	1,9 %
Groupe CDC	11 332 119	1,6 %	11 332 119	1,6 %	11 332 119	1,7 %
Autodétention – La Société	43 811 594	6,4 %	43 811 594	6,1 %	–	–
Autocontrôle – Filiale Danone Espagne	5 780 005	0,8 %	5 780 005	0,8 %	–	–
Autres	438 413 931	63,8 %	466 778 420	65,5 %	466 778 420	70,4 %
Total	**687 682 489**	**100,0 %**	**712 985 174**	**100,0 %**	**663 393 575**	**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 25 302 685 actions au 31 décembre 2021).

(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) Artisan Partners, MFS et First Eagle Investment Management ont indiqué à la Société que le nombre de droits de vote (bruts et nets) de la Société dont ils sont titulaires est inférieur au nombre d'actions qu'ils détiennent, certains de leurs clients conservant le droit de vote attaché aux actions qui leur sont confiées en gestion.

(d) Les droits de vote du groupe MFS ont été plafonnés à 6 % lors de l'Assemblée Générale du 29 avril 2021, conformément à l'article 27, 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 2021, 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, aucun actionnaire autre qu'Artisan Partners, BlackRock et MFS ne détient une participation dans la Société supérieure à 5 % du capital ou des droits de vote au 31 décembre 2021.

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

	2021			2020			2019		
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]**
BlackRock	39 246 864	5,7 %	5,9 %	42 295 309	6,2 %	6,3 %	39 411 681	5,7 %	5,8 %
Artisan Partners	40 268 876	5,9 %	5,6 %	11 399 196	1,66 %	1,69 %	–	–	–
MFS	37 826 194	5,5 %	4,6 %	63 789 281	9,3 %	8,1 %	50 550 484	7,4 %	6,4 %
Groupe Amundi	28 056 004	4,1 %	4,2 %	23 500 862	3,4 %	3,5 %	23 227 264	3,4 %	3,4 %
First Eagle Investment Management	20 697 174	3,0 %	3,0 %	21 573 145	3,1 %	3,0 %	16 455 341	2,4 %	2,4 %
Actionnariat salarié – FCPE "Fonds Danone"	9 638 831	1,4 %	2,7 %	9 002 865	1,3 %	2,6 %	8 666 386	1,3 %	2,5 %
Norges Bank	12 610 897	1,8 %	1,9 %	15 145 141	2,2 %	2,2 %	13 209 935	1,9 %	1,9 %
Groupe CDC	11 332 119	1,6 %	1,7 %	13 718 885	2,0 %	2,0 %	10 866 611	1,6 %	1,6 %
Groupe Sofina	4 603 616	0,7 %	1,4 %	7 250 793	1,1 %	1,8 %	8 838 293	1,3 %	2,5 %
Autodétention – La Société	43 811 594	6,4 %	–	31 053 685	4,5 %	–	31 469 534	4,6 %	–
Autocontrôle – Filiale Danone Espagne	5 780 005	0,8 %	–	5 780 005	0,8 %	–	5 780 005	0,8 %	–
Autres	433 810 315	63,1 %	69,0 %	443 777 721	64,6 %	69,0 %	467 493 580	68,1 %	71,8 %
Total	**687 682 489**	**100 %**	**100 %**	**686 629 600**	**100 %**	**100 %**	**686 120 806**	**100 %**	**100 %**

(a) Ce pourcentage exclut les actions détenues par la Société et ses filiales, qui sont privées de droit de vote.

Mouvements significatifs au cours des trois derniers exercices

Entre 2019 et 2021, la participation du groupe Massachusetts Financial Services ("MFS") dans le capital de la Société a baissé, pour représenter 5,5 % du capital au 31 décembre 2021. Au cours de l'exercice 2021, la société MFS a déclaré avoir franchi successivement à la baisse le seuil de 5 % des droits de vote et de 5 % du capital (voir déclarations n°221C2463 et n°221C3225). En outre, MFS a indiqué à la Société que le nombre de droits de vote (bruts et nets) dont elle est titulaire est inférieur au nombre d'actions qu'elle détient, certains de ses clients conservant le droit de vote attaché aux actions confiées en gestion à MFS. Ainsi, MFS a indiqué à la Société détenir, au 31 décembre 2021, 37 826 194 actions DANONE (soit environ 5,5 % du capital), dont 30 623 433 actions (soit environ 4,5 % du capital) pour lesquelles MFS exerce le droit de vote et 7 202 761 actions (soit environ 1 % du capital) pour lesquelles les clients de MFS conservent le droit de vote.

Entre 2019 et 2021, la participation du groupe Sofina dans le capital de la Société a baissé, pour représenter 0,7 % du capital au 31 décembre 2021.

Depuis fin 2020, la société Artisan Partners Limited Partnership a augmenté sa participation dans le capital de Danone. Au cours de l'exercice 2021, elle a déclaré avoir franchi successivement à la hausse le seuil de 5 % du capital et de 5 % des droits de vote (voir déclarations n°221C3017 et n°221C335). Artisan Partners a indiqué à la Société détenir au 31 décembre 2021 5,9 % de ses actions et 5,6 % de ses droits de vote.

Aucune autre 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 2021.

À la connaissance de la Société, il n'y a pas eu, au cours des trois derniers exercices, d'autres modifications substantielles de son actionnariat.

Actionnariat salarié

Au 31 décembre 2021, 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 s'élève à 11 136 754 actions, soit 1,6 % du capital (dont 9 638 831 actions, soit 1,4 % du capital, détenues par le FCPE "Fonds Danone").

Ce nombre comprend les actions (i) 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), (ii) issues de la livraison d'actions sous conditions de performance, détenues au nominatif, (iii) attribuées aux salariés dans le cadre du programme "Une Personne, Une Voix, Une Action", et (iv) détenues dans le cadre des augmentations de capital réservées aux salariés de sociétés étrangères du groupe Danone.

Il est rappelé qu'en 2019, Danone, pour la première fois, dans le cadre du programme "Une Personne, Une Voix, Une Action", a attribué une action gratuite à l'ensemble de ses salariés dans le monde présents dans les effectifs depuis un an à la date de l'attribution, soit 84 588 salariés. En 2020 et 2021, une attribution complémentaire a été réalisée au bénéfice des nouveaux salariés ayant rejoint Danone depuis respectivement le 1er juillet 2019 et le 29 mai 2020 et présents dans les effectifs à la date de l'attribution, soit respectivement 7 985 et 9 438 salariés.

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 2021

		En pourcentage du capital
Investisseurs institutionnels		**78 %**
Dont	*États-Unis*	*50 %*
	France	*16 %*
	Royaume-Uni	*9 %*
	Suisse	*5 %*
	Allemagne	*5 %*
	Reste de l'Europe	*11 %*
	Reste du Monde	*4 %*
Actionnaires individuels et FCPE "Fonds Danone"		**10 %**
Actions propres et autocontrôle		**7 %**
Autres		**5 %**
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 : FR0000120644 ; symbole "BN").

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.22-10-11 du Code de commerce, sont exposés ci-dessous les 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 2021 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 cessions 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 2021 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 26 juin 2020, 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 29 avril 2021, le Conseil d'Administration ne peut pas mettre en œuvre le programme de rachat d'actions de la Société en période d'offre publique sur les actions de la Société. Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 26 avril 2022 de reconduire cette limitation.

Par ailleurs, conformément à la décision de l'Assemblée Générale du 29 avril 2021, 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 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 4.6 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 LatinoAmerica, 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 LatinoAmerica, 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 336
Table de concordance avec le Rapport Financier Annuel 336
Table de concordance avec les rubriques de l'Annexe 1 et 2 du Règlement Délégué (UE) 2019/980 337
Table de concordance avec le Rapport de Gestion de la Société et du Groupe 339

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, 7

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*
5.1.2	*Développement de nouveaux produits et/ou services*	*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
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, 5.3*
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 3.5*
7.1.2	*Évolution future et probable des activités et activités en matière de recherche et développement*	*2.2, 2.4, 3.1*
7.2	Résultat d'exploitation	
7.2.1	*Facteurs importants influençant sensiblement le revenu d'exploitation*	*2.2, 2.3, 2.6, 3.2, 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	2.2
10.2	Événements susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives	2.2, 2.6
Section 11	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	
11.1	Prévision ou estimation de bénéfice	N/A
11.2	Principales hypothèses sous-tendant la prévision ou estimation de bénéfice	N/A
11.3	Déclaration relative aux bases d'élaboration de la prévision ou estimation de bénéfice	N/A

A

Document d'Enregistrement Universel		Paragraphes
Section 12	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale**	
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	4.1
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	6.1
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 2021*
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*	*5.9, 6.6*
18.3.3	*Informations financières non tirées des états financiers audités de l'émetteur*	*3.2 à 3.5*
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*	*3.2, 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*	*2.2*
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	3.6

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 "Chiffres clés"
Principaux risques et incertitudes	L.225-100-1, I 3° du Code de commerce	2.6
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 4° du Code de commerce	4.1, 4.2
Risques financiers liés aux effets du changement climatique et mesures prises par la Société	L.22-10-35, 1° du Code de commerce	2.6, 5.3
Procédure de contrôle interne et de gestion des risques	L.22-10-35, 2° du Code de commerce	2.6, 2.7
Activités en matière de recherche et de développement	L.232-1, II et L.233-26 du Code de commerce	2.4, 3.1
Événements importants survenus depuis la fin de l'exercice	L.232-1, II et L.233-26 du Code de commerce	2.2, 4.1
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	2.2
Succursales existantes	L.232-1, II du Code de commerce	1.1
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.441-6 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.22-10-8 du Code de commerce	6.3
Politique de rémunération des administrateurs	L.22-10-8 du Code de commerce	6.3
Rapport sur la rémunération des mandataires sociaux pour l'exercice écoulé	L.22-10-9 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 sociétés contrôlées	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° L.22-10-10, 3° du Code de commerce	6.1
Composition et travaux du Conseil d'Administration	L.22-10-10, 1° du Code de commerce	6.1
Politique de diversité appliquée aux membres du Conseil	L.22-10-10, 2° du Code de commerce	6.1
Application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF	L.22-10-10, 4° du Code de commerce	6.1
Description de la procédure relative aux conventions courantes conclues à des conditions normales	L.22-10-10, 6° du Code de commerce	6.1
Attribution et conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	L.225-185 et L.22-10-57 du Code de commerce	6.3
Attributions et conservation d'actions gratuites par les dirigeants mandataires sociaux	L.225-197-1, II et L.22-10-59 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	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.22-10-11 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.22-10-10, 5° du Code de commerce	7.6
Performance extra-financière		
Déclaration consolidée de performance extra-financière	L.225-102-1, L.22-10-36 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 à 5.5, 5.7

Conception et réalisation graphique
La conception et la réalisation graphique ont été réalisées par Caroline Pauchant avec Violaine Aurias, Adrien Labbe et Luce Sauret-Théry.

Papier
L'intérieur ainsi que la couverture du Document d'Enregistrement Universel est imprimé sur du papier Circle 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) ;
• ISO 45001 (Norme internationale de santé et sécurité au travail) ;
• ISO 15593 (Norme internationale pour la sécurité des denrées alimentaires).

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) ;
• PEFC® (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 2022

23 février 2022
Résultats de l'année 2021

8 mars 2022
Séminaire investisseurs

20 avril 2022
Chiffre d'affaires du premier trimestre 2022

26 avril 2022
Assemblée Générale des actionnaires 2022

27 juillet 2022
Résultats du premier semestre 2022

18 octobre 2022
Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2022

À PROPOS DE DANONE (WWW.DANONE.COM)

Entreprise multi-locale parmi les *leaders* de l'alimentation, Danone se développe sur des catégories 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. Avec un cadre d'action unique, "One Planet. One Health", qui affirme que la santé des personnes et de la planète sont intimement liées, Danone vise à inspirer des pratiques alimentaires plus saines et plus durables. Pour accélérer cette 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 pour 2030 et est devenue la première société cotée à adopter le statut d'Entreprise à Mission en France. Avec sa raison d'être - apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre - et des objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux inscrits dans ses statuts, Danone s'engage à agir de manière efficace, responsable et inclusive, en accord avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies. D'ici 2025, Danone a pour ambition de devenir l'une des premières multinationales à obtenir la certification B Corp™. Avec près de 100 000 salariés et des produits vendus dans plus de 120 pays, Danone a réalisé un chiffre d'affaires de 24,3 milliards d'euros en 2021. Le portefeuille de Danone comprend des marques internationales (*Actimel, Activia, Alpro, Aptamil, Danette, Danio, Danonino, evian, Nutricia, Nutrilon, Volvic,* entre autres) ainsi que des marques locales et régionales fortes (notamment *AQUA, Blédina, Bonafont, Cow & Gate, Horizon Organic, Mizone, Oikos, Prostokvashino, Silk*). Cotée sur Euronext Paris et présente sur le marché OTCQX via un programme d'ADR (American Depositary Receipt), Danone est classée dans les principaux indices de développement durable, dont ceux gérés par Vigeo Eiris et Sustainalytics, ainsi que l'Ethibel Sustainability index, MSCI ESG Indexes, FTSE4Good Index Series, Bloomberg Gender Equality Index, et Access to Nutrition Index.

WWW.DANONE.COM

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 :
TÉL. 0 800 320 323 (APPEL GRATUIT EN FRANCE
MÉTROPOLITAINE DEPUIS UN POSTE FIXE)

DANONE
ONE PLANET. ONE HEALTH

DANONE
Société Anonyme au capital de 171.920.622,25 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 AVRIL 2022

Le mardi 26 avril 2022 à quatorze heures trente, les Actionnaires se sont réunis en Assemblée Générale Mixte à la Maison de la Mutualité, 24 Rue Saint-Victor, 75005 Paris, sur première convocation du Conseil d'Administration.

Gilles SCHNEPP, en sa qualité de Président du Conseil d'Administration, préside la séance.

[...]

Le bureau, ainsi composé, désigne 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 2021 et fixation du dividende à 1,94 euro par action)

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

- constate que le bénéfice de l'exercice 2021 s'élève à 3 674 120 532,51 euros ;
- constate que le report à nouveau créditeur est de 2 604 359 726,99 euros ;

soit un montant disponible pour l'affectation du résultat qui s'élève à 6 278 480 259,50 euros ;

- décide d'affecter le bénéfice distribuable ainsi obtenu comme suit :
  - au dividende pour un montant de 1 334 104 028,66 euros ;
  - au report à nouveau pour un montant de 4 944 376 230,84 euros.

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

Le dividende mentionné ci-avant s'entend avant tout prélèvement de nature fiscale et/ou sociale susceptible de s'appliquer à l'actionnaire en fonction de sa situation propre. Le dividende versé à des personnes physiques domiciliées fiscalement en France est 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 annuelle, 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 %. La partie

des prélèvements sociaux relative à la CSG due sur les dividendes, lorsqu'ils sont imposables au barème progressif de l'impôt sur le revenu est, à hauteur de 6,8 points, déductible du revenu imposable de l'année de son paiement (article 154 *quinquies*, II du Code général des impôts). Les contribuables dont le revenu fiscal de référence excède certains seuils, sont soumis 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 Code général des impôts. Les actionnaires, quelle que soit leur situation, sont invités à se rapprocher de leur conseil fiscal habituel.

Le dividende à distribuer sera détaché de l'action le 10 mai 2022 et sera mis en paiement le 12 mai 2022

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)*
2018	685 055 200	1,94
2019	686 120 806	2,10
2020	686 629 600	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.

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

Extrait certifié conforme

Gilles SCHNEPP
Président du Conseil d'Administration

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

À l'Assemblée Générale de la société Danone,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Danone relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, 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 prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2021 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.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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.

Provisions pour restructuration au titre du projet "Local First"

RISQUE IDENTIFIÉ	NOTRE RÉPONSE
Comme indiqué dans la note 3 de l'annexe aux comptes consolidés, le groupe a annoncé le 19 octobre 2020 la mise en place d'une nouvelle organisation, le plan "Local First". Celle-ci a entraîné la comptabilisation, dans les comptes consolidés au 31 décembre 2021, d'une charge de 727 millions d'euros. Ces coûts comprennent notamment 551 millions d'euros de provisions pour restructuration comptabilisées au 31 décembre 2021. En raison de la complexité de l'estimation des provisions pour restructuration et de leur caractère significatif, nous avons considéré l'évaluation des provisions liées au projet "Local First" comme un point clé de l'audit.	Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nos travaux ont notamment consisté à : • prendre connaissance du processus de recensement et d'évaluation des engagements pris dans le cadre du projet "Local First" dans les différents pays ; • apprécier le caractère raisonnable des hypothèses retenues pour estimer le montant des provisions à la clôture et procéder notamment, par sondages, à l'examen critique des postes concernés et des mesures d'accompagnement, le cas échéant, en les confrontant aux accords collectifs avec les partenaires sociaux ; • procéder à des contrôles de substance, pour un échantillon représentatif, sur les engagements individuels en examinant notamment l'estimation des mesures d'accompagnement, des salaires de référence et de l'ancienneté des salariés et en rapprochant ces informations avec les données issues des systèmes de paie ; • examiner le caractère approprié des informations présentées dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés au titre de ce projet.

Reconnaissance du chiffre d'affaires

RISQUE IDENTIFIÉ	NOTRE RÉPONSE
Le chiffre d'affaires net s'élève à 24 281 millions d'euros dans les comptes consolidés au 31 décembre 2021. Comme indiqué dans la note 6.1 de l'annexe aux comptes consolidés, le chiffre d'affaires du groupe est présenté net des remises et ristournes octroyées 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 remises et ristournes accordées et, (iii) de la complexité de leur estimation à la clôture, nous avons considéré l'évaluation des remises et ristournes comme un point clé de l'audit.	Nous avons examiné la conformité au référentiel IFRS des méthodes comptables du groupe sous-tendant la reconnaissance du chiffre d'affaires. Compte tenu notamment de la volumétrie des transactions de ventes au sein des différentes entités du groupe, nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne relatives à l'estimation des remises et ristournes lors de la reconnaissance du chiffre d'affaires, et avons réalisé des tests sur les contrôles que nous avons jugés clés dans les principales entités opérationnelles. Des contrôles de substance ont également été réalisés visant à apprécier : • l'évaluation et la comptabilisation des montants à rétrocéder aux clients en date de clôture, pour une sélection de clients (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 analysant les hypothèses retenues, le cas échéant, au regard des actions engagées ou de situations spécifiques et des pratiques commerciales usuelles ; • la reconnaissance du chiffre d'affaires au titre de la période appropriée : (i) en testant, par sondages, des transactions comptabilisées après la date de clôture pour identifier d'éventuelles remises non couvertes par des provisions à la clôture et (ii) en analysant la variation des provisions pour remises et ristournes et leur répartition par ancienneté.

Goodwill, marques et titres mis en équivalence

RISQUE IDENTIFIÉ

Au 31 décembre 2021, le montant des *goodwill* s'élève à 17 871 millions d'euros, les marques à 5 805 millions d'euros et les titres mis en équivalence à 771 millions d'euros.

Au cours de l'exercice, une perte de valeur a été reconnue sur les *goodwill* et marques pour un montant de 52 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 à l'exception de certaines marques pour lesquelles le groupe dispose d'évaluation de tiers, comme explicité dans les notes 5.1 et 10.3 de l'annexe aux 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) la définition des unités génératrices de trésorerie ("UGT") et l'allocation des actifs à ces dernières, (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.

En 2021, comme mentionné dans la note 10.3 de l'annexe aux comptes consolidés, la direction a notamment projeté dans ses plans d'affaires :

- les effets de la crise sanitaire liée au Covid-19 sur ses principales activités exposées, soit celles du Pôle Eaux ;
- l'accélération généralisée de l'inflation des prix des matières premières (lait et ingrédients), des emballages et des coûts logistiques sur les périodes 2021 et 2022 ;
- les coûts opérationnels et investissements liés au plan de transformation de ses opérations sur la durée du plan d'affaires. Ce dernier comprend notamment les initiatives pour lutter contre le changement climatique.

Par ailleurs, comme indiqué dans la note 5.6 de l'annexe aux comptes consolidés, le groupe a constaté, au 31 décembre 2021, un indice de perte de valeur sur les titres Yashili, mis en équivalence. Le test de dépréciation, réalisé sur la base des flux de trésorerie prévisionnels à partir du plan d'affaires de son management couvrant la période 2022-2026 n'a pas conduit à revoir le montant de la dépréciation comptabilisée lors des exercices précédent.

Compte tenu de la sensibilité de ces évaluations nous avons considéré l'évaluation (i) des *goodwill* et des marques, et (ii) des titres mis en équivalence comme un point clé de l'audit.

NOTRE RÉPONSE

Goodwill et marques

Nous avons pris connaissance des 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, 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 d'experts en évaluation financière inclus dans l'équipe d'audit.

Nous avons également réalisé des analyses de sensibilité des résultats des tests aux principales hypothèses retenues par la direction et examiné les informations figurant dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés.

Titres mis en équivalence

Nous avons pris connaissance de l'approche retenue et des données utilisées par le groupe (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 dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés au titre de l'analyse de sensibilité

Actifs et passifs d'impôts

RISQUE IDENTIFIÉ	NOTRE RÉPONSE
Le groupe 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 15 de l'annexe aux comptes consolidés, les passifs pour risques fiscaux, y compris territoriaux, s'élèvent à 675 millions d'euros au 31 décembre 2021. Par ailleurs, au 31 décembre 2021, un montant de 281 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 aux 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 plans d'affaires 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 pris connaissance des procédures en vigueur au sein du groupe pour identifier les principaux risques en matière fiscale ainsi que des appréciations de la direction concernant ces risques. Nous avons également pris connaissance des opinions de parties tierces et analysé les expériences passées et actuelles avec les autorités fiscales dans les juridictions concernées. Nous avons par ailleurs inclus dans l'équipe d'audit des spécialistes fiscaux, pour apprécier les hypothèses retenues par la direction lors de la détermination des passifs pour risques fiscaux. Nous avons examiné les positions d'impôts différés pour les entités les plus significatives. Nos travaux ont notamment consisté à examiner la cohérence des hypothèses d'utilisation des déficits reportables sur des bénéfices taxables futurs avec les projections d'activité réalisées par la direction, et utilisées notamment dans le cadre des tests de dépréciation des *goodwill* et des marques.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

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

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

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

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 2021, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la trentième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la sixième 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 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.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 10 mars 2022

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		**ERNST & YOUNG Audit**	
Marjory GODEC	François JAUMAIN	Gilles COHEN	Alexandre CHRÉTIEN