



Dan one 16

Welcome
to the
Alimentation
Revolution

DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE

RAPPORT
FINANCIER
ANNUEL

Arbre de L'Alimentation

1

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

1.1	Présentation de l'émetteur	5
1.2	Informations sur le Document de Référence	6
1.3	Personne responsable du Document de Référence	7

2

APERÇU DES ACTIVITÉS, FACTEURS DE RISQUES

2.1	Historique	11
2.2	Présentation de Danone	12
2.3	Axes stratégiques	13
2.4	Description et stratégie des Métiers	15
2.5	Autres éléments de l'activité et de l'organisation de Danone	16
2.6	Organigramme simplifié au 31 décembre 2016	18
2.7	Facteurs de risques	22

3

ACTIVITÉS DE DANONE EN 2016 ET PERSPECTIVES 2017

3.1	Aperçu des activités en 2016	41
3.2	Examen du résultat consolidé	42
3.3	Free cash-flow	46
3.4	Examen du bilan et de la sécurité financière	55
3.5	Perspectives 2017	57
3.6	Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS	61
3.7	Documents accessibles au public	61
3.8	Projet d'acquisition de WhiteWave Information financière pro forma consolidée non audité	62

4

ÉTATS FINANCIERS

4.1	Comptes consolidés et Annexes aux comptes consolidés	67
4.2	Comptes individuels de Danone SA, société mère Danone	68
4.3	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	138

5

RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

5.1	Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale	161
5.2	Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale de Danone conformément à la loi Grenelle II	162
5.3	Fonds sponsorisés par Danone	166

6

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

6.1	Organes de gouvernance	201
6.2	Mandats et fonctions exercés par les Administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration	202
6.3	Rémunérations et avantages des organes de gouvernance	224
6.4	Détail des plans de rémunération long terme et pluriannuelle	234
6.5	Actions DANONE détenues par les membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif	254
6.6	Contrôle interne et gestion des risques	270
6.7	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	272

7

CAPITAL ET ACTIONNARIAT

7.1	Capital social de la Société	289
7.2	Actions et calls DANONE détenus par la Société et ses filiales	290
7.3	Autorisations d'émission de titres donnant accès au capital	291
7.4	Instruments financiers non représentatifs du capital	294
7.5	Dividendes versés par la Société	296
7.6	Assemblée Générale, droits de vote	296
7.7	Franchissement de seuils, actions et cessions d'actions	297
7.8	Actionnariat de la Société au 31 décembre 2016 et évolution au cours des trois derniers exercices	299
7.9	Marché des titres de la Société	300
7.10	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	302
7.11	Changement de contrôle	304

ANNEXES

Tables de concordance	307
-----------------------	-----

DANONE Manifesto

En écrivant un Manifesto, nous renforçons notre double engagement pour le succès de notre business et le progrès social, et nous reconnaissons que travailler à des choix et des modes de vies plus sains va de pair avec la santé et le bien-être de nos communautés.

Ce Manifesto incarne notre engagement à construire une révolution de l'alimentation pour la santé de Danone, de notre planète et de tout notre écosystème, et pour la santé des générations présentes et à venir...

★ NOS CONVICTIONS ★

Chez Danone, nous sommes convaincus que...

★ **POUR CHACUN D'ENTRE NOUS, LA SANTÉ EST UN TOUT** ★ La santé est un état général de bien-être qui implique le corps autant que l'esprit, qui relève autant des sensations que des émotions.

★ **LA SANTÉ PASSE PAR L'ALIMENTATION** ★ Avoir une alimentation saine est essentiel pour construire et préserver notre santé et notre bien-être. L'existence de ce lien étroit entre alimentation et santé est ancrée depuis toujours dans la plupart des civilisations à travers le monde. ★ **LA SANTÉ N'EST RIEN SANS LE PLAISIR** ★ Sans envie et joie, impossible de se nourrir ou de continuer à se nourrir sainement. Le plaisir à travers l'alimentation est la condition préalable à tout mode de vie sain. ★ **L'ALIMENTATION EST AU CŒUR DE LA CULTURE** ★ L'idée d'une alimentation saine ne se résume pas aux besoins nutritionnels et au goût. Sa richesse est partie intégrante de chaque culture, immanquablement différente et toujours spécifique, elle mérite qu'on prenne le temps de la comprendre.

★ **LA RICHESSE DES NATIONS SE DÉVELOPPE AVEC UNE PLANÈTE Saine** ★ Tous les aliments que nous mangeons dépendent du sol où ils ont poussé, du sol dont ils se sont nourris. En tant que jardinier de cette planète, nous avons le devoir de veiller à ces ressources de manière responsable et durable. ★ **NOTRE MEILLEURE ALLIÉE EST LA RECHERCHE** ★ L'alimentation va au-delà du produit brut de la nature. C'est le résultat d'une entreprise humaine, combinant progrès technologique et compréhension profonde de sa valeur et de son potentiel. ★ **C'EST AUJOURD'HUI QUE SE PRÉPARE LE FUTUR** ★ Des solutions vont émerger pour servir cette génération et les suivantes en apportant une alimentation saine et accessible ainsi que de l'eau potable au plus grand nombre à travers le monde.

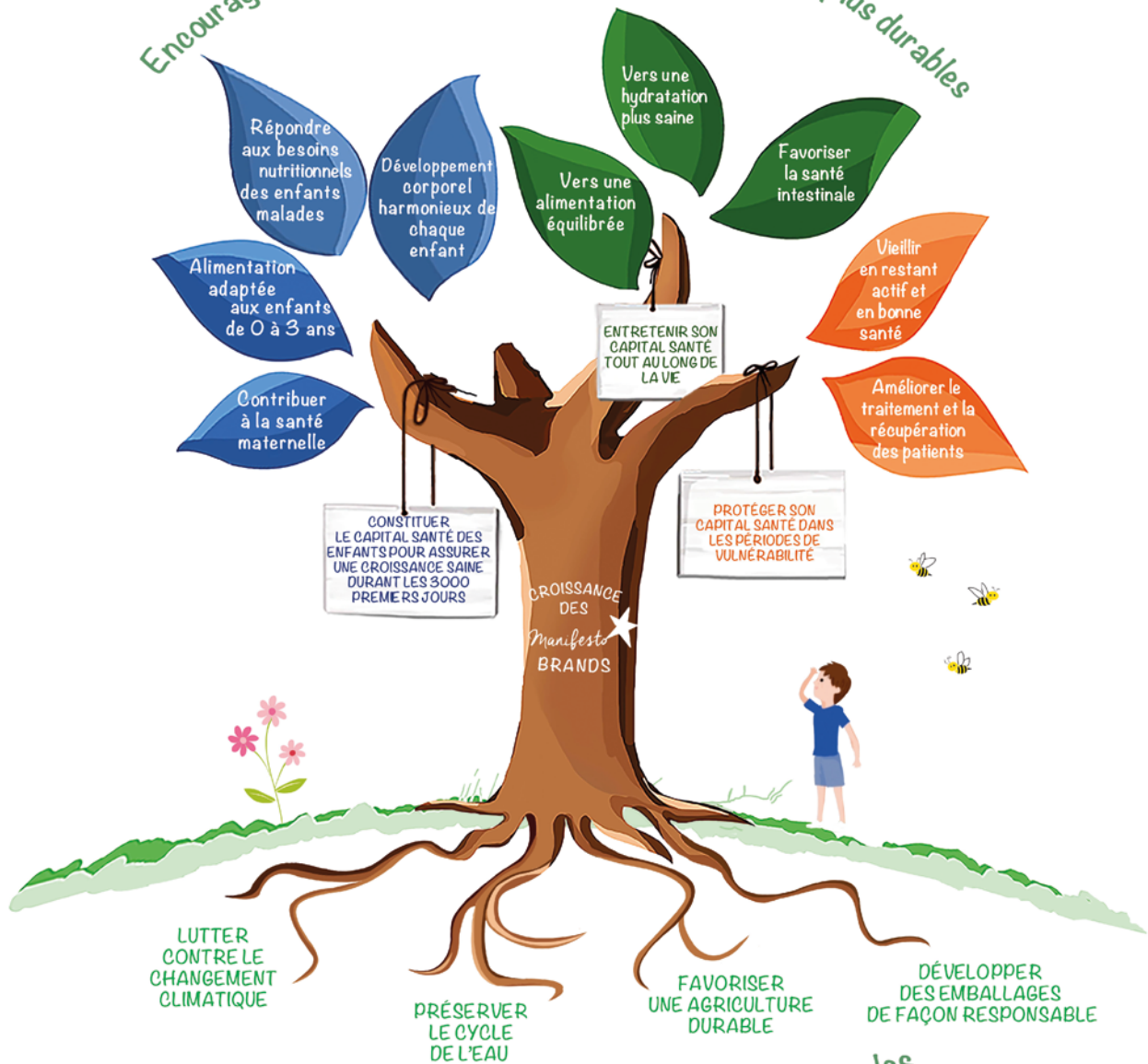
★ LA MISSION EN ACTION ★

Chez Danone, nous nous engageons...

★ **ŒUVRER POUR LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE** ★ Nous nous tenons aux côtés de nos collaborateurs et de nos consommateurs, en encourageant l'adoption d'une alimentation et de modes de vie capables de leur apporter santé et bien-être. ★ **EN DONNANT CONSTAMMENT LE MEILLEUR DE NOUS** ★ Nous répondons avec fierté de chacun de nos produits et services, et nous nous portons garants de leur qualité et de leur intégrité, quel que soit le choix du consommateur et la provenance du produit ou du service. ★ **POUR CHAQUE INDIVIDU, À TOUT ÂGE, AVEC PLAISIR** ★ à travers notre gamme de produits et services, nous nous engageons à répondre aux besoins et désirs de chaque personne à chaque moment clé de la vie, en encourageant l'adoption de modes d'alimentation équilibrés ou en proposant des bénéfices santé spécifiques. ★ **POUR VOTRE FOYER, ET SEULEMENT LE VÔTRE** ★ Nous défendons le principe que chaque culture a le droit de préserver sa propre manière de se nourrir et de concevoir le bien-être, en offrant des produits inspirés et développés à partir de besoins locaux. ★ **POUR NOTRE PLANÈTE ET SON PATRIMOINE VIVANT** ★ Nous nous engageons ensemble à préserver une planète saine et consacrerons toute notre énergie à protéger la richesse de la vie et la diversité de la nature, sous toutes ses formes et dans tous ses écosystèmes. ★ **POUR CE QUI EST INVENTÉ ET CE QU'IL RESTE À INVENTER** ★ Nous respectons constamment notre obligation de préparer le futur à travers des solutions nouvelles et durables d'alimentation saine et d'accès à l'eau potable pour le plus grand nombre, tout en créant des liens avec les communautés et les parties prenantes. Nous restons à l'avant-garde de ce mouvement. ★ **PASSEULS, MAIS AVEC DES PARTENAIRES ET DES AMIS** ★ Nous restons convaincus qu'il est préférable de marcher ensemble que seuls dans notre quête commune pour une meilleure santé par une meilleure alimentation pour le plus grand nombre. Nous le faisons en tissant des liens privilégiés avec des consommateurs et de communautés de plus en plus nombreux.

Alimentation

Encourager des habitudes alimentaires plus saines et plus durables



DANONE

SOCIÉTÉ ANONYME AU CAPITAL DE 163 973 000 EUROS
SIÈGE SOCIAL : 17, BOULEVARD HAUSSMANN, 75009 PARIS

RCS PARIS 552 032 534

2016

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

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



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 17 mars 2017, conformément à l'article 212-13 de son Règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de son signataire.

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

“Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre”



“L'intégration prochaine de WhiteWave va nous permettre d'ouvrir un nouveau chapitre dans l'histoire de Danone et d'accélérer fortement notre capacité à mener notre révolution de l'alimentation. En 2016, nous avons réalisé une performance solide, avec une croissance très forte du BNPA courant, malgré un redressement des Produits Laitiers Frais en Europe plus lent que prévu ainsi qu'une forte volatilité sur nos marchés. Ces défis nous engagent à développer plus encore notre capacité à saisir les opportunités de croissance et à améliorer notre efficacité.

Les changements dans notre organisation annoncés en ce début d'année favoriseront la collaboration transversale et la délégation au sein de l'entreprise. Nous serons ainsi encore plus proches de nos consommateurs, plus agiles pour générer de la croissance, et plus disciplinés dans l'allocation de nos ressources. D'une part, j'ai décidé de lancer un programme global d'efficacité radicalement nouveau, dont l'objectif est d'améliorer nos modes opératoires et de mieux piloter nos dépenses dans la durée. D'autre part, alimentés par les gains d'efficacité générés, notre nouveau moteur intégré de croissance et d'innovation permettra graduellement à nos marques d'entrer dans une nouvelle relation avec leurs communautés de consommateurs, au plus près de leurs attentes. C'est le cœur de notre révolution de l'alimentation.

Au-delà des bénéfices de l'acquisition prochaine de WhiteWave, ce découplage dans notre stratégie de croissance à moyen terme et d'efficacité à court terme nous permettra, grâce à une gestion cohérente de l'allocation de nos ressources, d'atteindre nos objectifs financiers de court et moyen terme. Au nom du Comité Exécutif, je voudrais exprimer ma gratitude à l'ensemble des équipes de Danone, qui travaillent chaque jour pour proposer des produits sains et de qualité : meilleurs pour notre santé, meilleurs pour notre planète.”

Emmanuel FABER, Directeur Général de Danone

+2,9 %

Croissance
du chiffre d'affaires
en données
comparables en 2016

+70 pb

Croissance de la
marge opérationnelle
courante en données
comparables en 2016

+9,3 %

Croissance
du BNPA courant
en données
comparables en 2016

+6,3 %

Croissance
du dividende
en euros
par action

- 99 187 collaborateurs
- Réduction de l'intensité carbone ^(a) de 50,1% ^(b) entre 2008 et 2016
- Réduction de la consommation d'eau de 1,3 % en 2016 ^(c)
- Classé dans les principaux indices de responsabilité sociale : Dow Jones Sustainability Index, Ethibel Sustainability Index, MSCI et Vigeo

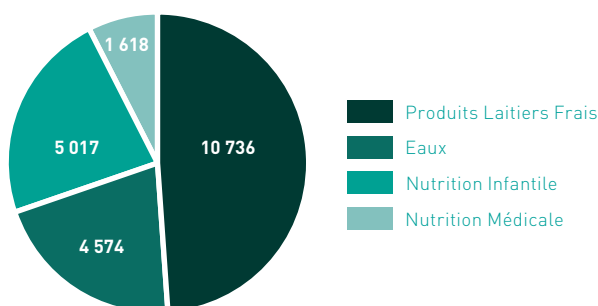
(a) Gramme de CO₂ équivalent par kilo de produits vendus.

(b) À périmètre d'activité constant, à méthodologie constante et sur le périmètre d'émission sous la responsabilité directe de Danone (emballages, activités industrielles, logistique et fin de vie).

(c) Liée au processus industriel des sites, à périmètre comparable et méthodologie constante.

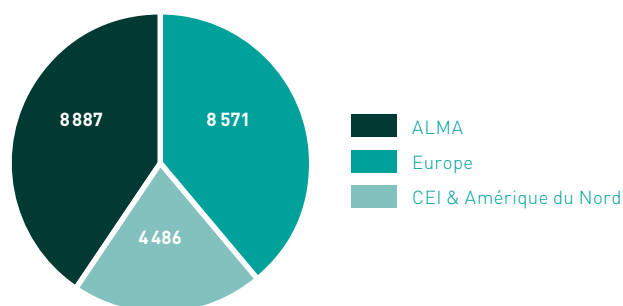
Chiffre d'affaires par Métier

(en millions d'euros)



Chiffre d'affaires par zone géographique

(en millions d'euros)



Informations financières clés

	2014	2015	2016
Chiffre d'affaires ^(a)	21 144	22 412	21 944
Croissance en données comparables ^(b)	+4,7%	+4,4%	+2,9%
Résultat opérationnel courant ^{(a)(b)}	2 662	2 892	3 022
Marge opérationnelle courante ^(b)	12,59%	12,91%	13,77%
Croissance en données comparables ^(b)	-12 pb	+17 pb	+70 pb
Résultat net ^(a)	1 253	1 398	1 827
BNPA courant ^{(b)(c)}	2,62	2,93	3,10
BNPA ^(c)	1,88	2,10	2,79
Free cash-flow hors éléments exceptionnels ^{(a)(b)}	1 401	1 529	1 786

(a) En millions d'euros.

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

(c) En euros par action.

1.1 PRÉSENTATION DE L'ÉMETTEUR	6	1.2 INFORMATIONS SUR LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	7
Dénomination sociale et nom commercial	6	Informations financières clés	7
Numéro d'inscription au Registre du commerce et des sociétés	6	Références et définitions	7
Date de commencement d'activité et durée de la Société	6	Incorporation par référence	8
Siège social	6		
Information sur les succursales en application de l'article L.232-1 du Code de commerce	6	1.3 PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	9
Forme juridique et législation applicable	6	Responsable du Document de Référence	9
Objet social	6	Attestation du responsable du Document de Référence	9
Commissaires aux comptes	6		

1

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

1.1 PRÉSENTATION DE L'ÉMETTEUR

Dénomination sociale et nom commercial

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

Numéro d'inscription au Registre du commerce et des sociétés

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

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

Date de commencement d'activité et durée de la Société

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

Siège social

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

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

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

Forme juridique et législation applicable

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

Objet social

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

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

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

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

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

Commissaires aux comptes

Commissaires aux comptes titulaires

Ernst & Young Audit

Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles

Tour First, 1, place des Saisons

TSA 14444 92037 Paris-La Défense Cedex

Représenté par Jeanne BOILLET et Pierre-Henri PAGNON

Date de début du premier mandat : 22 avril 2010

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

PricewaterhouseCoopers Audit

Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles

63, rue de Villiers

92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

Représenté par Anik CHAUMARTIN et François JAUMAIN

Date de début du premier mandat : 21 mai 1992

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

Commissaires aux comptes suppléants

Auditex

Tour First, 1, place des Saisons
TSA 14444 92037 Paris-La Défense Cedex
Date de début du premier mandat : 22 avril 2010
Date d'expiration des mandats : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021

Jean-Christophe GEORGHIOU

63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex
Date de début du premier mandat : 28 avril 2016
Date d'expiration des mandats : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021

1.2 INFORMATIONS SUR LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Informations financières clés

Les informations financières présentées à la section *Chiffres clés* sont extraites du paragraphe 3 *Activités de Danone en 2016 et perspectives 2017* et des comptes consolidés de Danone de l'exercice 2016 préparés conformément aux normes IFRS.

Les comptes consolidés de l'exercice 2016 et leurs Annexes sont présentés au paragraphe 4.1 *Comptes consolidés et Annexes aux comptes consolidés*.

Références et définitions

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

ALMA	Toutes les références à la zone "ALMA" concernent la zone géographique regroupant l'Asie-Pacifique, l'Amérique Latine, le Moyen-Orient et l'Afrique (<i>Asia-Pacific/Latin America/Middle-East/Africa</i>) ;
Amérique du Nord	Toutes les références à la zone "Amérique du Nord" concernent les États-Unis et le Canada ;
Calls DANONE	Toutes les références aux "calls DANONE" concernent les options d'achats DANONE détenues par la Société en couverture de certains des plans de <i>stock-options</i> décrits au paragraphe 7.2 <i>Actions et calls DANONE détenus par la Société et ses filiales</i> ;
CEI	Communauté des États Indépendants ;
Chiffre d'affaires	Toutes les références au "Chiffre d'affaires" correspondent au chiffre d'affaires net consolidé de Danone ;
Comptes consolidés, Annexes aux comptes consolidés	Toutes les références aux comptes consolidés et à leurs Annexes concernent les comptes consolidés de l'exercice 2016 ;
Danone	Toutes les références à "Danone", l'"Entreprise" ou au "Groupe" concernent la Société et ses filiales consolidées ;
Document de Référence	Toutes les références au "Document de Référence" concernent le Document de Référence de Danone ;
Eaux	Toutes les références aux "Eaux", à l'activité ou à un marché d'eaux concernent les eaux embouteillées, les eaux vendues dans des grands contenants (eaux en bonbonne) et dans des petits contenants ;
Entreprise	Toutes les références à l'"Entreprise", au "Groupe", ou à "Danone", concernent la Société et ses filiales consolidées ;
Europe	Europe hors CEI et incluant la Turquie ;
GPS (Group performance shares)	Toutes les références aux GPS (Group performance shares) concernent les actions sous conditions de performance attribuées à certains salariés et aux dirigeants mandataires sociaux décrites au paragraphe 6.4 <i>Détail des plans de rémunération long terme et pluriannuelle</i> ;
GPU (Group performance units)	Toutes les références aux GPU (Group performance units) concernent la rémunération variable pluriannuelle décrite au paragraphe 6.4 <i>Détail des plans de rémunération long terme et pluriannuelle</i> ;
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 ;
Métier	Toutes les références à un "Métier" ou aux "Métiers" concernent l'une ou les activités Produits Laitiers Frais, Eaux, Nutrition Infantile et Nutrition Médicale de Danone ;

Nutrition Infantile	Toutes les références à la "Nutrition Infantile", à l'activité ou à un marché de nutrition infantile concernent les laits infantiles (laits en poudre, laits de croissance), les desserts lactés et fruités, les céréales, les pots et les plats cuisinés pour bébés ;
Nutrition Médicale	Toutes les références à la "Nutrition Médicale", à l'activité ou à un marché de nutrition médicale concernent les produits de nutrition clinique adulte ou pédiatrique orale ou par sonde en cas de dénutrition associée ou non à une pathologie ;
Options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	Toutes les références aux "options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle" concernent les options de vente accordées par Danone à certains actionnaires minoritaires sur tout ou partie de leur participation dans certaines de ses filiales consolidées décrites au paragraphe 3.4 <i>Examen du bilan et de la sécurité financière</i> ;
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 ;
Produits Laitiers Frais	Toutes les références aux "Produits Laitiers Frais", à l'activité ou à un marché de produits laitiers frais concernent les produits laitiers conditionnés et excluent la crème et le beurre ;
Société	Toutes les références à la "Société", concernent l'émetteur Danone ;
Stock-options	Toutes les références aux <i>stock-options</i> concernent les options d'achats DANONE attribuées à certains salariés et aux dirigeants mandataires sociaux décrites au paragraphe 6.4 <i>Détail des plans de rémunération long terme et pluriannuelle</i> ;
Valeur des GPS et des <i>stock-options</i>	Toutes les références à la valeur des GPS et des <i>stock-options</i> concernent la juste valeur de ces actions et options, calculée à la date d'attribution en application de la norme IFRS 2 ;
WhiteWave	Toutes les références à "WhiteWave", concernent la société The WhiteWave Foods Company.

Incorporation par référence

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

- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2014 figurant aux pages 73 à 152 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 19 mars 2015 sous le numéro de dépôt D.15-0176 ;
- les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2014 figurant aux pages 153 à 173 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 19 mars 2015 ;
- les informations financières clés, le rapport sur la gestion du Groupe et l'ensemble des informations non financières relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2014 figurant aux pages 2 à 3 et 41 à 64 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 19 mars 2015 ;
- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2015 figurant aux pages 72 à 143 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 17 mars 2016 sous le numéro de dépôt D.16-0156 ;
- les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2015 figurant aux pages 144 à 165 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 17 mars 2016 ;
- les informations financières clés, le rapport sur la gestion du Groupe et l'ensemble des informations non financières relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2015 figurant aux pages 2 à 3 et 46 à 65 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 17 mars 2016.

1.3 PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Responsable du Document de Référence

Monsieur Emmanuel FABER

Directeur Général

Danone

Attestation du responsable du Document de Référence

Paris, le 17 mars 2017

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

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

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

Le Directeur Général,

Emmanuel FABER

2.1 HISTORIQUE		
Racines de l'Entreprise: du verre à l'alimentaire		
1973-1990: conquête de l'Europe	12	
1990-1996: cap sur le monde	12	
1996-2007: recentrage sur l'alimentation santé	12	
2007-2014: accélération du développement international	12	
Depuis 2014: vers une croissance forte, durable et rentable	12	
2.2 PRÉSENTATION DE DANONE	13	
Activités	13	
Principaux marchés	13	
2.3 AXES STRATÉGIQUES	15	
L'alimentation	15	
Une gestion des ressources stratégiques par cycle	15	
Les hommes et l'organisation	16	
Vers une croissance forte, rentable et durable à l'horizon de 2020	16	
2.4 DESCRIPTION ET STRATÉGIE DES MÉTIERS	16	
Produits Laitiers Frais	16	
Eaux	17	
Nutrition Infantile	17	
Nutrition Médicale	17	
2.5 AUTRES ÉLÉMENTS DE L'ACTIVITÉ ET DE L'ORGANISATION DE DANONE	18	
Distribution	18	
Concurrence	18	
Recherche et Développement	19	
Usines et équipements	20	
Achats de matières premières	21	
Responsabilité sociale et environnementale	22	
Gestion des risques financiers	22	
2.6 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2016	22	
Société mère Danone	22	
Filiales consolidées	22	
Principales sociétés consolidées par intégration globale et non détenues à 100 %	23	
Principales participations cotées	23	
2.7 FACTEURS DE RISQUES	24	
Politique d'identification et de contrôle des risques	24	
Principaux facteurs de risque	24	
Description des principaux facteurs de risques	25	
Assurance et couverture des risques	39	

2

APERÇU DES ACTIVITÉS, FACTEURS DE RISQUES

2.1 HISTORIQUE

Racines de l'Entreprise : du verre à l'alimentaire

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

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

1973-1990 : conquête de l'Europe

Au cours des années 70 et 80, le groupe BSN, après avoir cédé son activité de verre plat, concentre son développement sur l'alimentaire et les boissons, principalement en Europe occidentale. Il acquiert notamment des brasseries, Générale Biscuit, une société *holding* française détenant LU et d'autres marques de biscuits en

Europe, les filiales "biscuits" de Nabisco Inc. mais aussi Galbani, le premier fabricant de fromage en Italie. Le groupe BSN devient ainsi le troisième groupe agroalimentaire diversifié européen et le premier en France, en Italie et en Espagne.

1990-1996 : cap sur le monde

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

Amérique Latine et en Europe de l'Est, ainsi que sur des marchés spécifiques comme l'Afrique du Sud et le Moyen-Orient).

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

1996-2007 : recentrage sur l'alimentation santé

À partir de 1997, l'Entreprise engage un important programme de recentrage sur ses métiers à vocation mondiale. Danone procède ainsi progressivement à la cession de ses activités d'Épicerie, de Pâtes, de Plats Cuisinés, de Confiserie, de Bière, de Sauces et de Fromages et Charcuteries italiennes. Il cède également BSN Glasspack, société *holding* de son activité de Verre d'Emballage. Après avoir formalisé en 2006 sa mission d'"apporter la santé par

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

2007-2014 : accélération du développement international

Afin de poursuivre sa stratégie de développement international autour de ses quatre métiers, Danone fait l'acquisition en 2010 des sociétés du groupe Unimilk en Russie et, en 2012, des activités de nutrition du groupe Wockhardt en Inde. En 2013, l'Entreprise noue une alliance stratégique avec Mengniu, *leader* chinois des produits laitiers, en vue d'accélérer le développement de cette catégorie en Chine ; alliance étendue en 2014 à la catégorie des laits infantiles

au travers d'une prise de participation de Danone dans le capital de Yashili, filiale de Mengniu. Depuis 2013, Danone accélère par ailleurs son développement sur le continent africain, avec en particulier la prise du contrôle exclusif de Centrale Danone au Maroc et des prises de participations dans les sociétés Fan Milk en Afrique de l'Ouest et Brookside au Kenya.

Depuis 2014 : vers une croissance forte, durable et rentable

2014 a constitué une année charnière pour Danone, avec le changement de gouvernance et le lancement du plan de transformation Danone 2020, dont l'ambition est de générer une croissance forte, rentable et durable à horizon 2020. Afin de renforcer l'impact économique et social de l'Entreprise, Danone a également créé son Manifesto, pierre angulaire du projet Danone 2020. En 2016, avec la

signature d'un accord en vue de l'acquisition de WhiteWave, Danone a décidé d'accélérer son agenda 2020 pour une croissance "forte, rentable et durable". La réalisation de cette opération constituera une avancée majeure dans son plan de transformation Danone 2020, pour construire l'alimentation de demain.

2.2 PRÉSENTATION DE DANONE

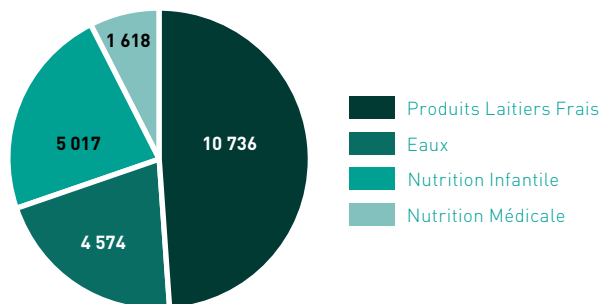
Activités

La stratégie de Danone s'inscrit dans la mission d'"apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre". Depuis 2007 et l'acquisition de Numico, cette mission est mise en œuvre au travers de quatre Métiers :

- le Métier Produits Laitiers Frais (production et distribution de yaourts, de produits laitiers fermentés frais et autres spécialités laitières) représente 49% du chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2016 ;
- le Métier Eaux (production et distribution d'eaux naturelles conditionnées et d'eaux aromatisées ou enrichies en vitamines) représente 21% du chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2016 ;
- le Métier Nutrition Infantile (production et distribution d'alimentation spécialisée pour les nourrissons et les jeunes enfants en complément de l'allaitement maternel) représente 23% du chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2016 ;
- le Métier Nutrition Médicale (production et distribution d'alimentation spécialisée pour les personnes souffrant de certaines pathologies ou les personnes fragilisées par l'âge) représente 7% du chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2016.

Chiffre d'affaires consolidé par Métier

(en millions d'euros)



Chaque Métier est doté d'une direction mondiale, à laquelle reportent les structures locales dédiées.

Danone bénéficie, en valeur, des positions de *leader* suivantes : n°1 mondial des produits laitiers frais, n°3 mondial des eaux conditionnées, n°2 mondial de la nutrition infantile et n°1 européen de la nutrition médicale.

Principaux marchés

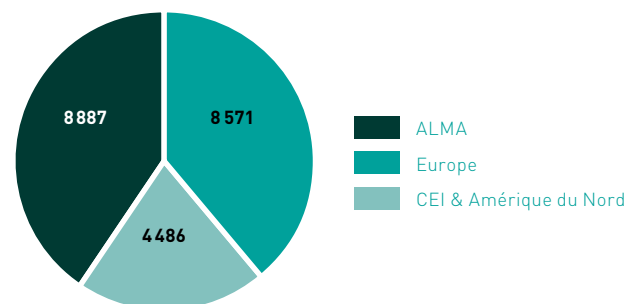
L'Entreprise est présente dans l'ensemble des régions du monde :

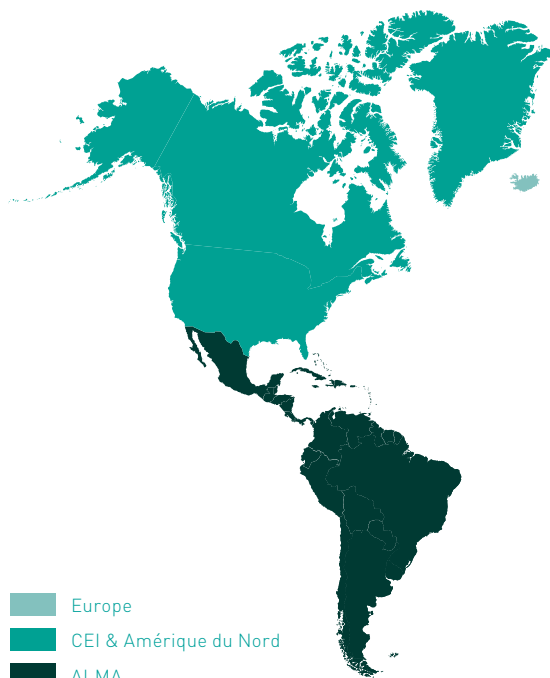
- la zone Europe, incluant la Turquie, représente 39% du chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2016, réparti sur l'ensemble des quatre Métiers. Les principaux pays de la zone sont la France, le Royaume-Uni et l'Espagne ;
- la zone CEI & Amérique du Nord représente 20% du chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2016 grâce à une forte activité du Métier Produits Laitiers Frais sur ces marchés ;
- la zone ALMA qui regroupe les activités en Asie Pacifique, en Amérique Latine, en Afrique et au Moyen-Orient, représente quant à elle 41% du chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2016 :
 - en Asie Pacifique, la Chine et l'Indonésie sont les premiers pays de la zone grâce à une forte activité des Métiers Eaux et Nutrition Infantile,
 - en Amérique Latine, l'Argentine, le Mexique et le Brésil sont les principaux contributeurs sur les quatre Métiers de l'Entreprise,
 - en Afrique et au Moyen-Orient, le Maroc et l'Afrique du Sud sont les marchés les plus significatifs, essentiellement concentrés sur les produits laitiers frais. Le Métier Nutrition Infantile est également en plein développement dans cette zone *via* un modèle export.

S'agissant du découpage géographique (Europe, CEI & Amérique du Nord, ALMA), le regroupement des zones CEI et Amérique du Nord au sein d'une même zone de *reporting* géographique avait été décidé en 2013 afin d'adapter le *reporting* aux évolutions de l'Entreprise. Le choix de regrouper ces zones reposait sur le fait qu'elles présentaient des caractéristiques similaires : prédominance des activités Produits Laitiers Frais, marge inférieure à la moyenne de Danone et taux de croissance similaires. Ce choix demeure pertinent pour 2016.

Chiffre d'affaires consolidé par zone géographique

(en millions d'euros)





Dix principaux pays en termes de chiffre d'affaires

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en pourcentage)</i>	2015	2016
États-Unis	11 %	11 %
France	10 %	10 %
Chine	7 %	7 %
Russie	7 %	7 %
Indonésie	6 %	6 %
Royaume-Uni	6 %	5 %
Espagne	5 %	5 %
Mexique	5 %	5 %
Argentine	6 %	4 %
Allemagne	4 %	4 %

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

Dix principaux clients

En 2016, les dix premiers clients mondiaux de Danone (dont cinq d'entre eux sont d'origine française) ont représenté environ 19 % de son chiffre d'affaires consolidé ; les cinq premiers clients ont représenté environ 13 % de son chiffre d'affaires consolidé.

2.3 AXES STRATÉGIQUES

Face aux défis majeurs auxquels la société fait face, Danone souhaite s'inscrire dans une démarche d'entreprise responsable pour promouvoir des pratiques alimentaires plus saines et plus durables via la Révolution de l'Alimentation.

Le positionnement de ses catégories, ses engagements décrits dans son Manifesto ainsi que sa mission d'"apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre" permettent à Danone de prendre part à cette révolution. Danone, symbolisée avec l'Arbre de l'Alimentation, les territoires de santé et les problématiques environnementales sur lesquels l'Entreprise veut renforcer son impact dans les années à venir.

L'alimentation

Danone ne limite pas sa mission à une réponse aux besoins nutritionnels. En effet, l'Entreprise intègre également une dimension culturelle, sociale, émotionnelle et physiologique liée aux habitudes alimentaires locales de chaque région du monde. Danone a choisi d'apporter une alimentation intégrant les modes de vie spécifiques de chaque communauté, tout en mettant le plaisir au service de l'adoption et de l'entretien de pratiques alimentaires saines. Il s'agit donc de ne plus se focaliser uniquement sur la vente de produits alimentaires mais d'adopter une vision plus large et de promouvoir des habitudes alimentaires en offrant une expérience produit et services supérieure ainsi qu'une alternative saine, adaptée aux communautés tout en conservant l'ambition de construire, nourrir et protéger le capital santé.

Dans ce contexte, les tendances démographiques et les grands enjeux de nutrition génèrent pour Danone de nouvelles opportunités de croissance. L'équilibre alimentaire représente un véritable défi dans un monde où 39% des adultes sont en surpoids, et où dans les régions en développement, 13% de la population souffre de malnutrition. Dans ce contexte, chacun des métiers de Danone, les Produits Laitiers Frais, les Eaux, la Nutrition Infantile et la Nutrition Médicale, contribue à cette mission et participe à la stratégie de croissance rentable et durable que s'est fixée Danone. Danone développe ainsi ses activités dans l'ensemble des régions du monde, et en particulier dans les pays émergents. Ces derniers constituent pour Danone un levier majeur pour mener à bien sa mission tout en assurant sa croissance à long terme.

Une gestion des ressources stratégiques par cycle

Danone s'appuie de plus en plus sur la part amont de son activité (gestion de l'environnement, approvisionnement de ses matières premières et processus industriels et logistiques), non plus uniquement pour piloter ses coûts mais aussi pour en faire un véritable levier de création de valeur et de différenciation vis-à-vis de la concurrence.

Ainsi, l'un des axes importants du plan de transformation Danone 2020 consiste en une nouvelle approche de la gestion des ressources stratégiques (le lait, l'eau et le plastique). Il s'agit pour Danone de ressources essentielles sur le plan économique mais aussi environnemental et social. Les matières premières principales de Danone sont issues de la nature et doivent donc être protégées en créant de la valeur partagée, pour les écosystèmes et les communautés au centre desquels Danone opère. Celles-ci sont donc désormais gérées comme des cycles afin d'assurer leur pérennité, de limiter leur volatilité et enfin d'en tirer un véritable avantage compétitif :

- dans la filière lait, l'Entreprise collabore étroitement avec les producteurs locaux pour améliorer les pratiques d'élevage, tant dans les pays développés que dans les pays émergents.

Afin de mener à bien cette révolution, Danone a lancé son plan de transformation Danone 2020 qui se décline selon trois axes majeurs :

- l'alimentation : favoriser des comportements alimentaires plus sains ;
- les ressources stratégiques : renforcer la capacité de Danone à protéger, sécuriser et valoriser ses ressources principales (le lait, l'eau et le plastique) en adoptant une approche par cycle ;
- les hommes et l'organisation : l'objectif est de construire une architecture pour l'Entreprise plus solide et plus adaptée au contexte actuel en s'appuyant sur l'ensemble des talents de Danone.

Cette stratégie s'appuie en premier lieu sur les principaux marchés de croissance dans lesquels Danone dispose de solides positions : l'Indonésie, la Chine, la Russie, les États-Unis, le Mexique et le Brésil. Dans ces pays, l'Entreprise continue de développer la consommation de ses catégories de produits au travers notamment de l'innovation.

Danone poursuit également son expansion dans de nouveaux pays afin de développer de nouveaux relais de croissance. Depuis 2013, Danone a notamment accéléré son développement sur le continent africain, avec l'augmentation de sa participation majoritaire dans Centrale Danone (Produits Laitiers Frais, Maroc) et une prise de participation dans le groupe Fan Milk (Produits Laitiers Frais, Afrique de l'Ouest) et dans le groupe Brookside (Produits Laitiers Frais, Afrique de l'Est). Danone a pour objectif de saisir toutes les opportunités de croissance offertes par le continent africain à court et moyen terme.

Présent dans plus de 130 marchés, Danone a entrepris de développer et d'optimiser son modèle organisationnel pour tirer le meilleur parti de son envergure mondiale tout en apportant un soutien fort aux entreprises locales. À court terme, Danone s'est fixé comme priorité de renforcer ses différentes plateformes en termes d'approvisionnement, de distribution, de tissu industriel et de contrôle qualité et de nourrir la croissance future en s'appuyant notamment sur sa capacité à innover. L'innovation joue un rôle-clé dans la mise en œuvre de cette stratégie afin d'adapter les produits et la distribution aux contraintes et aux modes de consommation locaux.

Des structures de collecte ou des coopératives ouvertes aux petits producteurs ont été créées dans plusieurs pays (Égypte, Indonésie, Inde, Mexique, Turquie, Ukraine, etc.) afin d'aider les adhérents à gérer leur ferme, à optimiser leurs achats, à améliorer l'alimentation du cheptel ou à obtenir des soins vétérinaires ;

- concernant l'eau, Danone a fait des choix engageants afin de protéger les ressources, notamment lorsqu'elles sont rares, et d'utiliser l'eau en harmonie avec les écosystèmes et les communautés locales. D'ici 2020, Danone prévoit de déployer un nouvel outil de mesure de son empreinte eau dans l'ensemble de ses filiales. L'Entreprise s'est également engagée à réduire sa consommation d'eau des usines de 60% d'ici 2020 ;
- concernant les plastiques, Danone travaille à la réduction de leur poids et des suremballages ainsi qu'à l'utilisation de matériaux recyclés. Dans ce contexte, Danone est amené à contribuer au développement des filières de recyclage de ses emballages dans de nombreux pays.

Les hommes et l'organisation

Dans le cadre de son plan de transformation Danone 2020, Danone s'est doté d'une nouvelle organisation, plus solide mais surtout plus adaptée à un contexte qui restera complexe, instable et fragmenté tant d'un point de vue politique que financier. Danone a ainsi lancé plusieurs initiatives afin de renforcer son efficacité, son expertise et sa flexibilité, notamment les projets One Danone et Beyond Budget :

- One Danone : projet dont l'ambition est de contribuer durablement et positivement au succès de Danone et de ses salariés. Son objectif est de construire une armature solide pour Danone, dans un esprit unique et dans le respect de sa culture. En partageant et en renforçant les expertises, par une plus grande utilisation transversale de ses ressources, Danone a pour objectif de gagner en impact, en cohérence et en efficacité, pour mieux accompagner le développement de ses activités, en restant

proche de ses marchés. Il s'agit donc d'une part d'optimiser les structures en mutualisant certaines fonctions supports et d'autre part d'investir dans des fonctions-clés, nécessaires pour assurer la pérennité du modèle Danone ;

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

Vers une croissance forte, rentable et durable à l'horizon de 2020

Danone s'est ainsi fixé pour ambition en 2020 de générer une croissance forte, rentable et durable, soit une croissance supérieure ou égale à 5 % qui intégrera les dynamiques suivantes :

- entre +3 % et +5 % pour le Métier Produits Laitiers Frais ;
- entre +7 % et +10 % pour les Métiers Eaux et Nutrition Infantile ;
- entre +6 % et +8 % pour le Métier Nutrition Médicale.

Par ailleurs, Danone s'engage à une progression annuelle de sa marge dont le principal levier est le redressement structurel de la marge du Métier Produits Laitiers Frais. Danone anticipe pour le Métier Produits Laitiers Frais, une amélioration de sa marge cumulée de plus de 200 points de base entre 2015 et 2020 par rapport à 2014, à taux de change constant.

2.4 DESCRIPTION ET STRATÉGIE DES MÉTIERS

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

Produits Laitiers Frais

Le Métier Produits Laitiers Frais produit et commercialise des yaourts, des produits laitiers fermentés frais et des spécialités laitières.

La stratégie du Métier repose sur le développement de la consommation de ces produits dans chaque région du monde. Cette stratégie repose notamment sur :

- le renforcement des principales plateformes de croissance comme les États-Unis, la Russie, le Brésil, le Mexique, le Maroc ou l'Afrique du Sud, où la consommation de produits laitiers frais offre un fort potentiel de développement ;
- le maintien de l'activité dans les pays matures européens, au travers notamment de la qualité des produits, du renouvellement constant des gammes et de l'innovation ;
- le développement de nouvelles géographies, notamment en Afrique (par exemple en Égypte, au Nigéria, au Kenya) ou en Asie (notamment en Chine au travers de l'alliance stratégique avec Mengniu).

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

Pour promouvoir la consommation des produits laitiers frais, le Métier s'attache en outre à construire un consensus autour du rôle central de ces produits dans une alimentation quotidienne

équilibrée. En effet, les produits laitiers frais fournissent un apport nutritionnel essentiel au corps humain, en particulier, des protéines, des glucides, du calcium, du phosphore et des vitamines B2 et B12.

Le Métier s'appuie sur un portefeuille solide de marques internationales et locales, bénéficiant d'une forte notoriété et d'une bonne réputation.

Les principales marques et gammes du Métier sont les suivantes :

- gammes dites *core business*, regroupant les produits laitiers frais basiques comme le yaourt nature ou le yaourt aux fruits ;
- gammes de yaourts grecs comme *Oikos* et *Danio* qui contiennent deux fois plus de protéines qu'un yaourt standard ;
- gamme *Activia*, commercialisée depuis plus de vingt ans, et aujourd'hui présente dans plus de 70 pays ;
- marque *Actimel*, commercialisée depuis plus de quinze ans ;
- marques destinées aux enfants et aux préadolescents, comme *Danonino*, déclinée dans plus de 50 pays (notamment sous les noms de *Fruchtswerge* ou *Danoninho*), mais aussi *Danimals* aux États-Unis, *Serenito* en Argentine ou *Téma* en Russie ;
- marques fonctionnelles comme *Danacol* ou *Densia* ;
- gammes "gourmandes" comme *Danette*, *Fantasia*, *Danissimo* ou *YoCrunch* ;
- marque *Vitalinea*, également déclinée sous les noms de *Light & Fit*, *Taillefine* ou *Ser*, regroupant les gammes de produits allégés.

Eaux

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

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

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

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

Nutrition Infantile

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

La catégorie des laits infantiles représente plus de 80% de l'activité du Métier. Ces produits sont disponibles dans le monde entier. L'alimentation complémentaire pour bébés, également appelée "alimentation diversifiée", représente quant à elle moins de 20% de l'activité et est commercialisée dans quelques pays européens. Le Métier déploie plusieurs marques internationales (comme *Aptamil* et *Nutrilon*) et un grand nombre de marques locales (*Cow&Gate*,

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

Blédina, *Bebelac*, *Malyutka* et *Dumex*). Le Métier Nutrition Infantile a 24 usines dans le monde et ses produits sont disponibles dans 150 pays.

La stratégie de croissance du Métier est construite sur un programme qui combine à la fois des objectifs liés à la santé mais aussi la volonté de poursuivre le développement de notre activité. Cela signifie que Danone souhaite développer le Métier Nutrition infantile de manière crédible et durable en fournissant des produits, des services et des programmes d'éducation qui contribueront à la santé des générations futures. Pour cela, Danone collabore avec de nombreux professionnels de santé du secteur. Danone conduit aussi des enquêtes pour mieux comprendre les habitudes alimentaires et les besoins nutritionnels locaux, afin d'orienter son innovation.

Nutrition Médicale

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

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

- *Nutrison* : alimentation par sonde utilisée pour la gestion diététique des patients qui souffrent de malnutrition induite par une pathologie et ne peuvent pas s'alimenter normalement ;
- *Fortimel/Fortisip* : compléments nutritionnels oraux liquides ;
- *Neocate* : produits hypoallergéniques à l'intention des bébés et des enfants présentant une allergie au lait ou une allergie à de multiples protéines alimentaires ;

- *Nutrini/Infatrini* : produits de Nutrition Médicale orale et par sonde adaptés à la gestion du régime alimentaire des bébés et des enfants, qui à cause d'une maladie, sont incapables de s'alimenter normalement ou suffisamment.

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

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

Distribution

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

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

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

Grande distribution

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

Danone a notamment pris différentes initiatives de collaboration avec les grands distributeurs afin d'optimiser les flux de marchandises et les niveaux de stocks de ses clients avec la démarche "ECR" (Efficient Consumer Response). Outre la gestion des stocks, le

Commerce traditionnel

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

Canaux spécialisés des hôpitaux et cliniques et des pharmacies

Sur les marchés de la nutrition infantile et de la nutrition médicale, une grande partie des produits sont commercialisés auprès d'hôpitaux, de cliniques et de pharmacies, au travers de distributeurs spécialisés ou par le biais d'appels d'offres. Danone entretient

Concurrence

Les concurrents de l'Entreprise dans ses métiers respectifs sont (i) de grands groupes internationaux de l'agroalimentaire et des boissons comme Coca-Cola, General Mills, Kellogg's, Kraft Heinz, Mondelez, Nestlé, PepsiCo, Unilever, (ii) de grands groupes dans la nutrition médicale et la nutrition infantile comme Abbott, Mead Johnson, (iii) des sociétés plus locales qui sont spécialisées dans certaines gammes de produits ou certains marchés comme Fresenius, Lala, Yakult ou Biostime, ou (iv) des chaînes de distribution offrant des produits génériques ou leurs marques propres.

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.

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

réapprovisionnement automatique et la livraison "en flux tendus", l'ECR a pour objet de collaborer avec la distribution sur la gestion de la demande pour apporter une réponse optimale aux attentes du consommateur dans les points de vente. Pour ce faire, l'Entreprise a mis en place, avec ses principaux distributeurs clients, des systèmes de gestion partagée des approvisionnements qui permettent de coordonner le niveau de stocks entre les magasins, les entrepôts des clients et ceux de Danone.

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

Par ailleurs, en Amérique Latine et en Asie, une partie significative de la distribution du Métier 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.

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.

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.

Recherche et Développement

Présentation de la Recherche et Développement de Danone

Dans la mise en œuvre de la stratégie de croissance de Danone, la Recherche et Développement occupe une place centrale et Danone estime que l'alimentation constitue un moyen essentiel pour répondre aux enjeux de santé.

La Recherche et Développement oriente sa stratégie autour de quatre champs d'innovation :

- progrès : croiser science et nutrition pour développer une alimentation qui renforce le capital santé de chacun, des plus jeunes aux personnes les plus âgées ;
- fiabilité : s'engager toujours davantage pour la qualité nutritionnelle des produits et préserver les ressources naturelles de façon durable ;
- cultures : s'ancre dans les pratiques alimentaires locales, intégrer les différences culturelles et les besoins locaux, et encourager des pratiques alimentaires plus saines au sein des communautés ;

Organisation de la Recherche et Développement

La Recherche et Développement regroupe au sein de Danone Nutricia Research environ 1 600 personnes réparties entre :

- deux centres internationaux de recherche : Danone Research Centre Daniel Carasso (Palaiseau, France) et Nutricia Research (Utrecht, Pays Bas) ;
- quatre centres spécialisés :
 - Danone Research Packaging, à Évian en France,

Collaborations scientifiques

Pour mener ses recherches, les équipes de Recherche et Développement collaborent régulièrement avec des entités extérieures, telles que des universités et des organismes de recherche publics, comme par exemple :

- Danone bénéficie de l'expertise de comités scientifiques externes sur des thématiques stratégiques comme les ferments y compris à potentiel probiotique ou l'eau ;
- Danone entretient un contact permanent avec la communauté scientifique pour mieux appréhender les problématiques de santé. Ceci se traduit par des collaborations scientifiques, permettant la mutualisation des investissements, et la mise en commun des ressources et des compétences. L'appui à la recherche et le dialogue permanent avec la communauté scientifique font partie des convictions et engagements exprimés par Danone dans son Manifesto ;

Champs d'innovation de la Recherche et Développement de Danone

Danone fixe ses axes de Recherche et Développement en adéquation avec sa stratégie autour de quatre champs d'innovation :

Progrès : croiser science de la vie et nutrition

Ce champ d'innovation consiste à croiser science et nutrition pour développer une alimentation qui renforce le capital santé de chacun, des plus jeunes aux personnes les plus âgées.

Pour ce faire, Danone a notamment développé une expertise scientifique autour de la sélection et la caractérisation de bactéries lactiques, ainsi qu'autour de la compréhension de la façon dont ces bactéries (dites probiotiques) peuvent bénéficier à la santé humaine.

Danone a ainsi développé ces dernières années une forte connaissance des différents éléments génomiques, moléculaires, cellulaires,

- bien-être : promouvoir ses catégories comme source quotidienne de santé et de bien-être pour tous ; Danone encourage ainsi la recherche en nutrition, informe et forme les professionnels de santé sur des sujets liés à l'alimentation, et participe, par des actions d'éducation et d'information, à l'amélioration de l'alimentation de la population.

La stratégie Recherche et Développement s'appuie sur une démarche nutrition unique, construite en impliquant des parties prenantes concernées par les enjeux de santé publique des pays où Danone opère.

- Nutricia Research Singapore, à Singapour,
- Danone Research Fresh Dairy Technological Expertise, à Madrid en Espagne,
- Danone Research Fresh Dairy Technological Expertise, à Chekhov en Russie.
- des équipes locales dans 55 filiales de Danone.

- Danone a créé en 1991, dans le cadre du soutien à la recherche en nutrition, les Instituts Danone (institutions à but non lucratif) pour contribuer au développement des connaissances scientifiques sur les liens entre l'alimentation, la nutrition et la santé. À fin 2016, 16 Instituts Danone sont présents dans le monde. Leurs actions couvrent les domaines allant du soutien à la recherche scientifique, à l'information et la formation des professionnels de la santé, ainsi que des programmes d'éducation pour les enfants et le grand public.

physiologiques et fonctionnels qui fondent ce lien entre microbiote, système immunitaire, paroi intestinale et équilibre de santé.

Dans l'objectif de développer des produits laitiers fermentés agissant sur l'équilibre et l'homéostasie du corps humain, Danone s'appuie, entre autres, sur sa large collection de bactéries lactiques et sélectionne les plus performantes selon les effets physiologiques et cliniques recherchés.

Pour les travaux portant sur ces sujets, les équipes de Recherche et Développement utilisent les techniques les plus récentes de génomique, de biologie cellulaire et moléculaire, de cytométrie et de robotique. Elles élaborent et mettent en place des études cliniques selon les standards internationaux et utilisent les méthodes d'analyse statistique les plus récentes. Par ailleurs, elles collaborent

avec d'autres équipes scientifiques de renommée internationale, comme l'INRA (Institut National de Recherche Agronomique) à Paris, Harvard Medical School à Boston aux États-Unis, l'Institut Pasteur à Paris, ou encore l'University College de Cork en Irlande. Afin de développer davantage ces domaines de recherche, Danone apporte son soutien à des colloques avec ces instituts afin de diffuser les derniers résultats à la communauté scientifique internationale.

Fiabilité : s'engager pour la qualité nutritionnelle et la préservation des ressources

Danone applique les recommandations de l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé). La maîtrise de la composition nutritionnelle de ses produits constitue un des axes clés de sa stratégie de nutrition, avec un double objectif :

- se rapprocher de cibles nutritionnelles définies par nutriment, par catégorie de produits et par groupe de consommateurs. Ces cibles ont été redéfinies et publiées en décembre 2016 pour les trois Métiers Produits Laitiers Frais, Nutrition Infantile et Eau (*Aquadriks*) et sont applicables à l'ensemble des géographies de Danone ;
- développer des produits constituant une alternative avec des qualités nutritionnelles et gustatives supérieures aux autres produits du marché ou catégories pouvant être choisis dans un moment donné de consommation.

Danone élabore et met en œuvre des plans d'actions pour améliorer ses produits de manière progressive, afin de conserver la qualité organoleptique des produits et assurer la préférence des consommateurs.

Par ailleurs, cette démarche est menée dans le respect d'une politique de sécurité alimentaire stricte.

Cultures : s'ancrer dans les pratiques alimentaires locales

Danone place le consommateur au centre de ses projets de développement. Pour ce faire, Danone s'appuie sur son Département Analyse Sensorielle et Sciences du Consommateur au sein de la Direction Recherche et Développement.

En effet, Danone estime qu'il est indispensable d'intégrer le consommateur et ses besoins en amont du développement des produits, y compris dans la définition des axes de recherche. Ainsi, la Recherche et Développement de Danone a pour objectif de comprendre les comportements humains de la consommation alimentaire et

Usines et équipements

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

Danone exploite des sites de production dans le monde entier sur ses marchés principaux. Au 31 décembre 2016, Danone possédait 197 sites de production (voir paragraphe 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale de Danone conformément à la loi Grenelle II*).

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

d'identifier les attentes des consommateurs en termes de goût, d'usage, d'expérience dans la vie quotidienne et de bénéfices recherchés. Ces insights sont traduits en directions données à la R&D pour développer des expériences produits supérieures et uniques pour le consommateur. Ce département travaille main dans la main avec le département Insights et Stratégie au sein du Marketing.

De plus, comme décrit précédemment, la connaissance des enjeux locaux de nutrition et d'alimentation et la compréhension des enjeux majeurs de santé publique en lien avec l'alimentation sont également clés dans la stratégie de Danone. Cela lui permet de développer des produits pertinents et adaptés à leur contexte local. Pour ce faire, Danone a établi la cartographie Nutriplanet des problématiques de nutrition et de santé afin d'identifier les carences et les excès de l'alimentation dans ces pays et d'adapter en conséquence les formules de ses produits. Nutriplanet couvre aujourd'hui plus de 50 pays et donne lieu à des publications scientifiques dans des revues spécialisées.

Cette expertise conduit également Danone à étudier les pratiques alimentaires et leurs évolutions, ainsi que la place des différents groupes d'aliments dans les cultures locales, à travers une approche sociologique.

Bien-être : promouvoir les catégories de Danone

Au travers de ses quatre Métiers, Danone se concentre sur des catégories de produits axés majoritairement sur la santé et le bien-être :

- les produits laitiers frais fermentés, parce que la consommation d'un yaourt par jour est cohérente avec les règles pour une diète équilibrée, telles qu'exprimées dans les pyramides alimentaires officielles de nombreux pays ;
- l'eau, boisson indispensable ;
- la nutrition infantile, parce que l'alimentation des 1 000 premiers jours est clé pour la santé ;
- la nutrition médicale, parce que des produits ciblés agissent en complément des traitements médicaux.

Danone développe un nouvel axe de recherche portant sur l'évaluation de l'impact de ses produits sur l'alimentation des consommateurs qui inclut, entre autres : la mise au point d'outils de mesure quantitative, la définition d'indices de qualité, le développement de méthodes de classification des consommateurs selon la composition de leur alimentation quantifiée de l'impact d'un changement alimentaire donné, sur la qualité globale de la diète.

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

Production de l'exercice et principaux sites de production

Exercice clos le 31 décembre 2016

	Sites les plus importants par Métier ^(a)		
	Production ^(b)	Localisation	Part de la production ^(b) du Métier
Produits Laitiers Frais	6,4 millions de tonnes	Mexique, Brésil	12 %
Eaux	28,1 milliards de litres	Indonésie	11 %
Nutrition Infantile	0,9 million de tonnes	Irlande	15 %
Nutrition Médicale	182,5 millions de litres	Pays-Bas	59 %

(a) Deux sites les plus importants des Métiers Produits Laitiers Frais et Eaux, site le plus important des Métiers Nutrition Infantile et Nutrition Médicale.

(b) De l'exercice.

Achats de matières premières

Les besoins de Danone en matières premières concernent principalement :

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

La stratégie de Danone s'appuie de plus en plus sur la part amont de son activité, et en particulier sur son approvisionnement en matières premières, non plus uniquement pour piloter ses coûts mais aussi pour en faire un véritable levier de création de valeur et de différenciation face à la concurrence (voir paragraphe 2.3 *Axes stratégiques*).

Les matières premières sont désormais gérées comme des cycles afin d'assurer leur pérennité, limiter leur volatilité et en tirer un véritable avantage compétitif :

- s'agissant du cycle du lait, l'ambition est de garantir un approvisionnement durable à long terme, continuer d'améliorer la compétitivité et réduire la dépendance à cette matière première en optimisant l'utilisation de l'ensemble des composants du lait grâce aux nouvelles technologies et à la mutualisation des besoins des différents Métiers, en particulier les Produits Laitiers Frais et la Nutrition Infantile ;

- concernant le cycle du plastique, le principal enjeu est de développer de nouveaux matériaux 100 % recyclables, permettre une seconde vie aux emballages plastiques qui seront distribués sur le marché, augmenter la part de PET recyclable de 10 % à 25 % dans certains pays et à terme de produire des bouteilles composées à 100 % de plastique Bio-sourcé de 2^e génération ;
- enfin, au cœur du cycle de l'eau, le principal enjeu de Danone demeure la protection de ses sources.

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

- amélioration continue de sa productivité : Danone s'attache notamment à optimiser l'utilisation de ses matières premières (réduction des pertes de matières, allègement des emballages, meilleure valorisation des sous-composants du lait dans ses différents produits), et à tirer parti de la mutualisation des achats de ses différentes filiales ; l'Entreprise a par exemple mis en place depuis 2013 une gestion centralisée des achats du Métier Produits Laitiers Frais autres que le lait ;
- mise en place d'une politique d'achat (Market Risk Management) qui consiste à définir des règles de sécurisation de l'approvisionnement physique et de fixation des prix auprès des fournisseurs et/ou sur des marchés financiers lorsqu'ils existent. Le suivi de l'exposition et la mise en œuvre de cette politique sont effectués au niveau de chaque catégorie de matières premières par les acheteurs centraux de l'Entreprise. Les acheteurs négocient principalement des contrats d'achat à terme auprès des fournisseurs étant précisé qu'il n'existe pas de marchés financiers permettant de couvrir parfaitement la volatilité des prix des principales matières premières de Danone. Les contrats d'achat à terme font l'objet d'un suivi au niveau de l'Entreprise lors de chaque clôture annuelle. Les informations relatives à ces engagements d'achats futurs sont présentées au paragraphe 3.4 *Examen du bilan et de la sécurité financière*. Par ailleurs, concernant les deux principales catégories de matières premières de Danone (le lait et les ingrédients laitiers ainsi que les matières plastiques dont le PET), une analyse de sensibilité à la variation de leur prix sur le coût des achats annuels de l'Entreprise [appliquée simultanément dans tous les pays où Danone a une activité de production] est présentée à la Note 5.7 des Annexes aux comptes consolidés.



Responsabilité sociale et environnementale

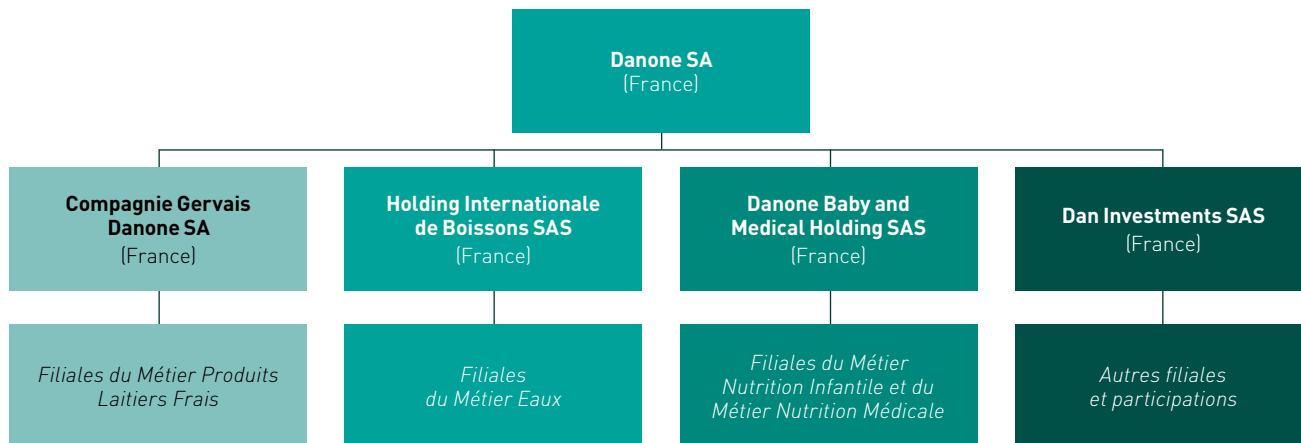
Se référer aux paragraphes 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*, 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale conformément à la loi Grenelle II* et 5.3 *Fonds sponsorisés par Danone*.

Gestion des risques financiers

Se référer au paragraphe 2.7 *Facteurs de risques*.

2.6 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2016

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.



Société mère Danone

Danone SA est la société mère du groupe Danone. La société exerce essentiellement une fonction de (i) *holding* en détenant directement ou indirectement les sociétés composant le groupe, et (ii) coordination des principales fonctions et activités avec un effectif moyen de 844 personnes en 2016.

Filiales consolidées

Les listes, par Métier, des 20 filiales consolidées par intégration globale les plus importantes en termes de chiffre d'affaires net, figurent à la Note 17 des Annexes aux comptes consolidés.

Plus d'informations sur les relations entre Danone SA et ses filiales figurent à la Note 3 des Comptes individuels de la société mère Danone.

Principales sociétés consolidées par intégration globale et non détenues à 100 %

Pourcentage de détention des détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle au 31 décembre

(en pourcentage)	Métier	Pays	Place de cotation ^(a)	2015	2016
Ensemble Danone-Unimilk ^(b)	Produits Laitiers Frais	Zone CEI		29,1%	7,1%
Danone Espagne ^(b)	Produits Laitiers Frais	Espagne		7,6%	0,3%
Centrale Danone ^(b)	Produits Laitiers Frais	Maroc	Casablanca	4,1%	0,3%

(a) Si la société fait l'objet d'une cotation en bourse.

(b) Au 31 décembre 2016, les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle de la société ne disposent d'aucun représentant au conseil d'administration de la société.

Chacune de ces sociétés regroupe les activités produits laitiers frais de Danone dans un pays ou un groupe de pays donné. Pour rappel, la plupart des actionnaires minoritaires de chacune de ces sociétés détenait des options de vente sur leur participation au 31 décembre 2014 dont la majeure-partie a été exercée en 2015.

Ces options de vente constituent les principaux engagements et/ou conventions entre Danone et les actionnaires minoritaires de certaines sociétés consolidées non détenues à 100% par Danone.

Principales participations cotées

Au 31 décembre 2016

	Métier	Pays	Place de cotation
Centrale Danone ^(a)	Produits Laitiers Frais	Maroc	Casablanca
China Mengniu Dairy ^(b)	Produits Laitiers Frais	Chine	Hong Kong
Yakult Honsha ^(b)	Produits Laitiers Frais	Japon	Tokyo
Yashiji ^(b)	Nutrition Infantile	Chine	Hong Kong

(a) Société consolidée par intégration globale.

(b) Société mise en équivalence.



2.7 FACTEURS DE RISQUES

Politique d'identification et de contrôle des risques

Comme toute entreprise, Danone est confronté à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs. Les principaux risques auxquels Danone estime être exposé à la date du présent Document de Référence sont décrits au paragraphe ci-après.

Danone conduit une politique active d'identification et de gestion des risques visant à assurer au mieux la défense et le développement de

son patrimoine et de sa réputation, la réalisation de ses objectifs et à protéger les intérêts de ses consommateurs, actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, de l'environnement et de ses autres parties prenantes et sans toutefois garantir l'absence totale de risques.

Cette politique d'identification et de gestion des risques est décrite dans le rapport du Président sur le contrôle interne et la gestion des risques, au paragraphe 6.6 *Contrôle interne et gestion des risques*.

Principaux facteurs de risque

Synthèse des principaux facteurs de risques auxquels Danone estime être exposé à la date du présent Document de Référence

Risques liés au secteur d'activité de Danone	Lois et réglementations Risques liés à la qualité, à la sécurité des produits et à leur positionnement Goût, préférences et considérations environnementales des consommateurs Matières premières : volatilité des prix et disponibilité Concentration de la distribution Concurrence Risques naturels et de changement climatique Conditions climatiques et saisonnalité
Risques liés à la stratégie de Danone	Propriété intellectuelle Risques liés à l'image et à la réputation de Danone Croissance externe Principaux marchés Position de Danone sur certains marchés
Risques liés à l'organisation et au fonctionnement de Danone	Concentration des achats auprès d'un nombre limité de fournisseurs Ressources humaines Risques éthiques et de non-conformité Systèmes d'information Défaillance du contrôle interne Risques industriels Défaillance de la couverture d'assurance
Risques de marché	Risques de marché Change opérationnel Change financier Liquidité Taux d'intérêt Contrepartie, crédit

Ces principaux facteurs de risques sont décrits ci-après.

Autres risques

Danone est également exposé aux autres risques inhérents à toute entreprise internationale cotée dont :

- Risque de change lié à la conversion des comptes en euros ;
- Risque lié à la fluctuation du cours d'actions de sociétés.

Tous ces risques pourraient impacter défavorablement l'activité

et les résultats de Danone et porter atteinte à la réputation et à l'image de Danone.

D'autres risques dont Danone n'a pas connaissance à la date du présent Document de Référence ou qu'il estime comme non significatifs à cette même date et qui pourraient avoir dans le futur un effet négatif sur l'Entreprise peuvent exister.

Description des principaux facteurs de risques

Risques liés au secteur d'activité de Danone

IDENTIFICATION DU RISQUE

Lois et réglementations

En tant qu'acteur de l'industrie agroalimentaire présent dans de nombreux pays, Danone est soumis à des lois et réglementations mises en place par de nombreuses autorités et organisations nationales et internationales, notamment en matière environnementale (principalement concernant l'eau, l'air, l'utilisation des ressources naturelles, le bruit, les déchets et les émissions de gaz à effet de serre), de fiscalité, de lois et réglementations commerciales, de droit de la concurrence, de droit du travail, d'hygiène, de sécurité alimentaire, de qualité et d'exploitation des sources d'eau. Danone est également soumis à des codes de bonne conduite comme celui de l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé), relatif à la commercialisation des substituts du lait maternel, et à ses déclinaisons dans les différentes réglementations locales. Danone est, en outre, soumis à tous droits de douanes, mesures protectionnistes ou sanctions qui pourraient être mis en place.

Les lois et réglementations auxquelles Danone est soumis sont complexes, changeantes et de plus en plus contraignantes, en ce qui concerne notamment :

- la protection de la santé et la sécurité alimentaire, la protection des consommateurs, la nutrition, et notamment, la promotion de l'allaitement maternel et les allégations touchant aux bénéfices santé des produits commercialisés par Danone, le remboursement de certains des produits de l'activité nutrition médicale et les activités de publi-promotion de Danone. Tout changement de ces lois et réglementations, toute décision d'une autorité au titre de ces lois et réglementations ou, tout autre événement venant remettre en cause les allégations nutritionnelles ou de santé relatives à certains produits, pourraient avoir un impact significatif sur les activités de Danone, augmenter ses coûts, réduire la demande des consommateurs et seraient susceptibles de donner lieu à des litiges ;
- l'accès aux ressources en eau et sa commercialisation. Une évolution des réglementations est susceptible d'affecter la disponibilité de l'eau destinée à être embouteillée et vendue et/ou sa commercialisation par Danone et d'avoir des effets négatifs sur ses activités et ses résultats ;
- l'environnement. Danone ne peut pas garantir qu'il sera toujours en conformité avec les lois et réglementations. De plus, la mise en conformité de ses activités avec de nouvelles réglementations ou des modifications de la réglementation existante, pourrait s'avérer coûteuse, voire limiter sa capacité à mener ou développer ses activités ;
- la fiscalité. Toute modification de la réglementation fiscale par l'alourdissement des impôts et taxes existants ou l'instauration de nouvelles taxes concernant notamment les taux d'impôt, les prix de transfert, les dividendes, les prélèvements sociaux, la déductibilité des frais financiers, les régimes fiscaux particuliers ou les règles d'exonérations fiscales pourraient affecter négativement les résultats de Danone.

SUIVI ET GESTION DU RISQUE

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

Danone a développé une organisation juridique au niveau local (filiales) et central. La Société et ses filiales, aidées par leur département juridique et/ou un cabinet d'avocats extérieur, veillent en permanence à être en conformité avec les lois et réglementations applicables.

De plus, Danone a élaboré et mis en œuvre des politiques internes et procédures en matière de conformité décrites au paragraphe 6.6 *Contrôle interne et gestion des risques*. Afin de s'assurer de la diffusion de cette pratique chez Danone, Danone a intégré la conformité à sa démarche qualité et son système de contrôle interne.

Par ailleurs, afin d'assurer la conformité avec les réglementations environnementales en vigueur, Danone a mis en œuvre des organisations, procédures et outils et a par ailleurs fixé des objectifs de réduction de son empreinte environnementale. Ces différentes initiatives ainsi que les mesures de l'exercice 2016 sont détaillés au paragraphe 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale de Danone conformément à la loi Grenelle II*.

À la connaissance de Danone et à la date du présent Document de Référence, il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire, d'arbitrage ou tout autre litige actuellement en cours auxquels la Société et ses filiales sont parties, qui serait susceptible d'avoir des effets significatifs sur sa situation financière ou sa rentabilité autres que ceux mentionnés à la Note 14.3 des Annexes aux comptes consolidés.

IDENTIFICATION DU RISQUE

Enfin, Danone est impliqué ou est susceptible d'être impliqué dans des litiges liés au déroulement normal de son activité qui peuvent avoir des conséquences pénales et/ou civiles. Une éventuelle issue défavorable à Danone pourrait affecter négativement sa situation financière et porter atteinte à son image ou sa réputation. L'exposition éventuelle de Danone à des litiges significatifs et ces litiges significatifs le cas échéant sont décrits à la Note 14.2 des Annexes aux comptes consolidés.

SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Risques liés à la qualité, à la sécurité des produits et à leur positionnement

L'activité de Danone l'expose au risque avéré mais également seulement perçu, anticipé ou allégué de contamination ou de nocivité de ses produits.

Ce risque de qualité peut se matérialiser par l'existence, réelle ou présumée de (i) contaminants chimiques et microbiologiques (même à des traces infinitésimales) des matières premières et emballages, (ii) contaminations croisées par des allergènes, et (iii) non-respect des conditions d'innocuité des produits finis à la sortie de l'usine et tout le long de la chaîne de distribution. Ces risques de contamination réelle ou présumée sont également susceptibles de se réaliser (i) en amont de l'activité de Danone (chez ses fournisseurs ou lors du transport par ses fournisseurs), et (ii) en aval de son activité (chez ses clients et distributeurs ou lors du transport par ses distributeurs).

Par ailleurs, si certains produits de Danone (incluant les recettes/formulations ou certains ingrédients actifs) présentés comme ayant un bénéfice ou positionnement nutritionnel ou santé s'avéraient nocifs à court terme ou long terme ou sans effet sur la santé, alors les activités, les résultats et la réputation de Danone pourraient être d'autant plus négativement affectés que la stratégie de Danone repose en partie sur le développement de tels produits à forte composante nutrition/santé.

La matérialisation de tels risques pourrait avoir des conséquences multiples :

- les ventes et les résultats de Danone liés aux produits concernés pourraient être sévèrement impactés ;
- cet impact serait susceptible de s'étendre, au-delà des produits concernés, sur les autres produits de la même marque ;
- du fait notamment de la couverture médiatique et du développement des réseaux sociaux, cet impact serait susceptible de se propager également à des zones géographiques autres que celles initialement concernées ;
- le tout pourrait donc avoir un effet défavorable significatif au niveau des ventes et des résultats de Danone dans son ensemble ;
- au-delà de l'impact financier immédiat, la réputation de Danone, de ses marques et de ses produits ainsi que l'image qualité de Danone pourraient en être négativement affectés, et ce de manière durable, accentuant de ce fait le risque financier pour Danone.

La santé des consommateurs est au cœur de l'histoire et de la mission de Danone d'"apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre".

La stratégie de Danone en matière de nutrition et de santé s'inscrit dans les grandes orientations fixées par les autorités de santé dans les différents pays. Elle est formalisée dans le document Danone Engagement Commitments. Dans la mise en œuvre de cette stratégie, Danone est vigilant aux fondements scientifiques, au contexte réglementaire et à l'origine des ingrédients utilisés, au travers des organisations, actions et procédures qu'il met en œuvre, notamment (i) la stratégie et l'organisation de la Recherche et Développement de Danone décrites au paragraphe 2.5 *Autres éléments de l'activité et de l'organisation de Danone*, (ii) le développement de partenariats avec des organismes scientifiques de réputation internationale et le dialogue avec les autorités de santé publique, et (iii) la mise en place d'une procédure interne pour s'assurer de la cohérence, la crédibilité et la validité scientifique des allégations santé et nutrition qui sont diffusées dans ses communications (voir paragraphe 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale de Danone conformément à la loi Grenelle II* relatif à la *Loyauté des pratiques*).

La priorité absolue de Danone consiste à éviter tout risque de contamination.

Pour ce faire, Danone applique une politique qualité et de sécurité alimentaire sans concession, mise en œuvre au travers d'une organisation qualité à la fois centrale et locale, permettant d'atteindre le niveau de qualité et sécurité alimentaire visé. Danone a élaboré et met en œuvre des mesures et procédures visant à limiter le risque de contamination, avec notamment la réalisation de multiples contrôles opérés sur les lignes de fabrication ainsi que tout le long de la chaîne de distribution et d'audits réguliers sur ses sites :

- le risque de contamination des produits est classé en quatre catégories (microbiologique, chimique, physique et allergique) et dépend de la nature des produits ;
- il est contrôlé à chaque stade du cycle de production et de commercialisation : au moment de l'achat et de la livraison des matières premières, des processus de fabrication, de l'emballage des produits, de l'entreposage et de la livraison des produits aux distributeurs et détaillants, de l'entreposage et de la mise en rayon des produits dans les points de vente finaux.

Par ailleurs, Danone a élaboré et mis en place dans chaque filiale une procédure organisant (i) des actions de blocage, de retrait, voire de rappel de produits dans certains cas, en collaboration avec les institutions dédiées, et (ii) des vérifications et enquêtes approfondies systématiques afin de définir si la responsabilité de Danone est engagée ou non.

IDENTIFICATION DU RISQUE

SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Goût, préférences et considérations environnementales des consommateurs

Les préférences d'achat des consommateurs, sont influencées par le goût et les habitudes alimentaires mais également de plus en plus par les questions environnementales (notamment (i) les émissions de gaz à effet de serre, en particulier celles provenant des vaches produisant le lait, et (ii) la préservation des ressources en eau), parfois relayées par des ONG. Les distributeurs sont également de plus en plus attentifs à la communication vis-à-vis des consommateurs (en particulier l'étiquetage de l'impact carbone sur les produits).

Si Danone ne parvenait pas à anticiper les évolutions de préférence en termes de goût, d'habitudes alimentaires et d'attentes environnementales des consommateurs, ses activités, ses résultats et sa notoriété pourraient en être négativement affectés.

Danone a développé un large portefeuille de gammes permettant de proposer une grande variété de produits répondant aux différents besoins et moments de consommation. De plus, Danone s'attache à développer en permanence le dialogue avec ses consommateurs en s'adaptant aux évolutions des médias et des modes de consommation.

Danone s'efforce continuellement de renforcer son engagement sociétal et environnemental et d'améliorer la gestion de ses activités sur l'ensemble du cycle de vie des produits, notamment au travers de sa stratégie Nature. La stratégie Nature de Danone, sa mise en œuvre et ses réalisations en 2016 sont décrites au paragraphe 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale de Danone conformément à la loi Grenelle II*.

2

Matières premières : volatilité des prix et disponibilité

Les besoins de Danone en matières premières concernent principalement :

- les matières nécessaires à la production de produits alimentaires et de boissons, notamment le lait et les fruits (les "matières premières alimentaires") ;
- les matériaux nécessaires à l'emballage des produits, en particulier les plastiques et le carton (les "emballages") ;
- les matières premières énergétiques. Elles représentent une part limitée des achats de Danone.

Les variations dans l'offre et la demande au niveau mondial ou régional, les conditions climatiques, les contrôles étatiques, l'évolution de la réglementation et des événements géopolitiques (modification des méthodes de production, saturation des échanges, etc.) pourraient avoir un effet significatif sur le prix et la disponibilité des (i) matières premières, et (ii) matériaux nécessaires à l'emballage de certains des produits de Danone, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur ses résultats. En particulier, une augmentation éventuelle du prix de ces matières premières (notamment le lait) et matériaux pourrait ne pas être répercutée, en totalité ou en partie, sur le prix de vente des produits de Danone, notamment dans les pays dont l'environnement économique est dégradé ce qui serait susceptible d'avoir un effet négatif significatif sur les activités de Danone et ses résultats.

Dans le contexte de forte volatilité du prix des matières premières et afin d'en limiter, autant que possible, les impacts sur ses résultats et son activité, Danone gère l'inflation de ces coûts au travers des actions décrites au paragraphe 2.5 *Autres éléments de l'activité et de l'organisation de Danone*.

La politique d'approvisionnement et l'exposition de Danone aux principales matières premières, notamment le lait, sont décrites à la Note 5.7 des Annexes aux comptes consolidés.

Concentration de la distribution

Bien que les clients finaux des produits de Danone soient les consommateurs individuels, Danone vend ses produits principalement à des chaînes de distribution. Or, le secteur de la distribution est de plus en plus concentré globalement et localement. La poursuite de ce mouvement de concentration et l'émergence d'acteurs clés au niveau local, se traduiraient pour les sociétés de Danone par un nombre plus restreint de clients et pourraient conduire les distributeurs à réclamer de meilleures conditions. Cela pourrait notamment affecter la marge opérationnelle de ces sociétés et donc de Danone et modifier leurs parts de marché.

La présence de marques de Danone dans des types de circuits de distribution différents permet de modérer l'éventuel effet négatif du risque lié à la concentration de la distribution.

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

IDENTIFICATION DU RISQUE

Concurrence

Danone est présent sur des marchés fortement concurrentiels, sur lesquels interviennent de grands groupes internationaux et de nombreux acteurs locaux de tailles diverses.

Cette concurrence pourrait notamment l'amener à perdre des parts de marché, à augmenter ses dépenses publicitaires et promotionnelles, à baisser ses prix pour défendre ses parts de marché ou à l'empêcher d'augmenter ses prix pour faire face à des augmentations de coûts, ce qui serait susceptible d'avoir un impact négatif significatif sur la stratégie et les résultats de Danone.

Risques naturels et de changement climatique

Risques naturels

L'expansion géographique conduit parfois Danone à être présent dans des zones exposées à des risques naturels, notamment sismiques. Des catastrophes d'origine naturelle pourraient donc causer des dommages aux personnes, aux biens, à l'environnement, et affecter directement Danone ou ses consommateurs ou les régions dans lesquelles il est présent et avoir éventuellement un impact négatif sur les activités, la situation financière et l'image de Danone.

Risques de changement climatique

Les activités de Danone sont directement liées à la nature et à l'agriculture, et sont naturellement confrontées au changement climatique qui pourrait avoir des effets négatifs sur les cycles naturels de l'eau, les sols, la biodiversité et les écosystèmes. Ainsi, les changements climatiques pourraient affecter l'activité de Danone, de ses fournisseurs et de ses clients, ce qui pourrait avoir des impacts négatifs sur ses résultats et sa situation financière.

SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Danone limite notamment les effets de la concurrence des principaux acteurs sur ses marchés, *via* sa stratégie de (i) différenciation par rapport à ses concurrents notamment en termes d'offre de produits, de rapport qualité/prix et de positionnement, et (ii) développement par croissance organique et croissance externe. Ces éléments de la stratégie de Danone sont décrits aux paragraphes 2.3 *Axes stratégiques* et 2.5 *Autres éléments de l'activité et de l'organisation de Danone*.

Pour ses projets d'implantation, Danone procède à une analyse d'exposition à ce type de risques afin de retenir si possible les sites les plus faiblement exposés. Si toutefois le site retenu (ou existant dans le cas d'une extension) présente une exposition à ces risques, la construction des bâtiments et l'implantation des équipements prendront en compte les recommandations d'experts en matière de prévention/protection pour limiter les impacts potentiels de ces risques naturels.

Par ailleurs, Danone procède, chaque année, à la revue de l'implantation de ses sites afin d'appréhender leur exposition aux risques liés aux cycles de l'eau et aux changements climatiques.

Danone élabore et met en œuvre des actions, procédures, outils et politiques visant à prévenir et réduire ces risques, notamment sa politique climat qui vise en particulier à réduire ses émissions de gaz à effet de serre, encourager des solutions "carbone positif", offrir des produits sains et durables, renforcer la résilience de ses cycles de l'eau et de l'alimentation, éliminer la déforestation de sa chaîne d'approvisionnement d'ici à 2020.

Enfin, afin de renforcer la résilience de sa chaîne alimentaire Danone développe des solutions en "co-création" impliquant toutes ses parties prenantes et ses communautés locales.

Ces initiatives sont décrites aux paragraphes 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*, 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale de Danone conformément à la loi Grenelle II*.

Conditions climatiques et saisonnalité

Les cycles de consommation saisonniers auxquels sont soumis certains produits de Danone et les variations climatiques sont susceptibles d'affecter négativement les activités de Danone et ses résultats.

L'intensité de la saisonnalité diffère selon les métiers de Danone. De plus, le développement international de Danone induit une répartition géographique de ses activités contribuant à diversifier et limiter la concentration du risque de variations climatiques sur une région donnée. Enfin, Danone s'appuie sur son expérience opérationnelle (notamment *via* le développement de son offre produits et l'animation de ses marchés) pour limiter, autant que possible, l'impact des conditions climatiques.

Risques liés à la stratégie de Danone

IDENTIFICATION DU RISQUE

Propriété intellectuelle

Danone est propriétaire, dans le monde entier, de marques, dessins et modèles, droits d'auteur et noms de domaine. La propriété intellectuelle représente une part substantielle du patrimoine de Danone.

L'étendue territoriale de la protection dépend de l'importance des produits et activités concernés : la protection tend à être mondiale pour les produits à vocation internationale, régionale ou locale pour les autres.

Danone est également propriétaire de brevets, licences, recettes propres ainsi que d'un important savoir-faire lié à ses produits et emballages et à leurs procédés de fabrication. Enfin, la Société a mis en place des accords de licence avec ses filiales et les partenaires qui utilisent ces droits de propriété intellectuelle.

Danone ne peut garantir que des tiers ne tenteront pas de détourner ses droits de propriété intellectuelle. En outre, les mesures de protection des droits de propriété intellectuelle auxquelles Danone pourrait avoir recours ne sont pas homogènes selon les pays. Le degré de protection peut être différent, de même que la mise en œuvre de sa stratégie de défense. Si Danone ne réussissait pas à protéger ses droits de propriété intellectuelle contre de telles violations ou détournements, ses résultats et sa croissance pourraient s'en trouver négativement affectés, de même que sa réputation.

En outre, certains collaborateurs ont accès à des documents confidentiels dans le cadre de leur travail. La perte ou la diffusion d'informations sensibles et/ou confidentielles pourrait porter préjudice aux intérêts de Danone et à son image, et également avoir un impact négatif sur ses résultats.

SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Afin de veiller sur ses actifs et assurer de manière cohérente et optimisée la protection, la gestion et la défense de ses droits, Danone a établi une charte concernant la Propriété Intellectuelle. La Société est en contact avec chacune de ses filiales de manière à mettre à jour régulièrement son portefeuille de droits de propriété intellectuelle et ainsi protéger et défendre au mieux les noms, graphismes, formes, *packaging*, publicités, sites internet, etc. utilisés par Danone. Danone prend également toutes les mesures juridiques qui s'imposent, notamment par le biais d'actions en contrefaçon et/ou en concurrence déloyale, pour protéger et défendre ses droits de propriété intellectuelle tant au niveau local qu'au niveau international.

Danone s'attache à sensibiliser les personnes ayant accès à et/ou détenant des informations sensibles et/ou confidentielles et diffuse des bonnes pratiques conduisant à limiter ce risque, notamment concernant l'utilisation des systèmes d'information et les réseaux sociaux.

Risques portant atteinte à l'image et à la réputation de Danone

Au-delà des risques liés aux produits décrits ci-dessus, Danone est exposé à des critiques de toute nature et de toute origine, fondées ou non, de bonne ou de mauvaise foi, pouvant porter atteinte à son image et à sa réputation. Danone est ainsi susceptible d'être confronté à une publicité négative pouvant résulter d'une situation avérée ou seulement alléguée, concernant ses activités, ses marques ou ses pratiques en matière commerciale ou de responsabilité sociétales vis-à-vis de ses fournisseurs. La circulation dans les médias de telles critiques, fondées ou non, est facilitée par les réseaux sociaux qui peuvent en démultiplier l'effet.

La survenance de tels événements pourrait avoir des effets négatifs sur l'image de Danone et ses répercuter sur ses ventes, ses activités, ses résultats, et ses perspectives de développement.

Afin de limiter le risque de telles critiques, la Société a développé et diffuse dans ses filiales des règles de gouvernance et des bonnes pratiques, notamment en matière de (i) conduite des affaires, (ii) responsabilité sociétale appliquée aux fournisseurs, (iii) relations avec les communautés locales, et (iv) éthique. Par ailleurs, afin de s'assurer de la diffusion de ces règles et bonnes pratiques au sein de Danone et de leur respect, la Société a intégré dans sa démarche Danone Way une évaluation de la performance des filiales dans le respect de ces règles et bonnes pratiques. Des compléments d'information sont disponibles aux paragraphes 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*, 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale de Danone conformément à la loi Grenelle II* et 6.6 *Contrôle interne et gestion des risques*.

De plus, Danone s'est doté de procédures de gestion (i) de risques afin d'éviter et d'anticiper les crises potentielles, et (ii) de crise afin d'empêcher la prolifération et la portée de telles critiques et de limiter, autant que possible, leurs impacts.

IDENTIFICATION DU RISQUE

Croissance externe

La stratégie de Danone consiste à occuper des positions de *leader* sur chacun des marchés sur lesquels il est présent. Dans un contexte de concentration continue de l'industrie alimentaire et des boissons, cette stratégie repose en partie sur la poursuite de sa croissance externe par le biais de co-entreprises ou d'acquisitions, comme cela a été le cas, en Russie avec l'acquisition d'Unimilk, ou au Maroc avec l'acquisition de Centrale Danone.

Par ailleurs, lors d'une acquisition et dans le cas de l'allocation du prix d'acquisition, un montant significatif peut être alloué aux actifs incorporels (notamment *goodwill*).

Les acquisitions sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur les activités, la valeur des actifs et les résultats de Danone si celui-ci ne réussit pas à intégrer rapidement et efficacement les sociétés acquises et réaliser les bénéfices attendus de ces acquisitions, notamment :

- développer l'activité et générer les *cash-flows* attendus ;
- identifier les risques liés aux organisations et pratiques historiques ;
- réaliser les synergies et les économies escomptées.

Une évolution défavorable des activités, des prévisions d'activité et des hypothèses retenues pour la projection des flux de trésorerie lors des tests de dépréciation des actifs incorporels acquis pourraient se traduire par la constatation de pertes de valeur ce qui aurait un impact négatif sur les résultats de Danone.

Dans le cas de co-entreprises, les relations avec les partenaires de Danone dans certaines entités sont régies par des pactes d'actionnaires qui peuvent prévoir que certaines décisions soient prises avec l'accord de ces partenaires ou bien sans l'accord de Danone. Ainsi des difficultés sont susceptibles d'être rencontrées avec les partenaires de co-entreprises, notamment en cas de divergences sur la stratégie, le développement ou la gestion opérationnelles de ces co-entreprises, et pourraient ainsi avoir des effets négatifs sur les activités et les résultats de Danone.

Principaux marchés

Environnement géopolitique

Les activités et les salariés de Danone peuvent subir directement ou indirectement les effets d'une période d'instabilité économique, politique, sociale ou militaire dans des pays susceptibles de connaître, ou ayant récemment connu, une telle période.

En outre, certains pays dans lesquels Danone est présent disposent d'une réglementation peu développée et/ou peu protectrice (notamment en matière de droits de propriété intellectuelle), souvent instable au gré d'intérêts particuliers locaux puissants. Certains d'entre eux maintiennent des contrôles des changes et/ou des contrôles sur le rapatriement des bénéfices et des capitaux investis, fixent des taxes et autres redevances et instaurent des restrictions, parfois rétroactives, à l'activité des groupes internationaux. Dans certains pays, les autorités nationales et/ou locales peuvent également recourir à des lois et règlements, ou à toute autre mesure ayant un effet similaire, visant notamment des intérêts étrangers, qui restreignent le droit de propriété et/ou l'accès aux liquidités et avoirs disponibles et/ou la liberté d'exercer son activité et/ou qui équivalent à des confiscations, nationalisations ou expropriations d'actifs.

SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Lors d'une acquisition, Danone élabore un programme d'intégration et met en place les ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

À titre illustratif, l'acquisition des sociétés du groupe Unimilk, en 2010, désormais renommées Danone Russie, Danone Ukraine, Danone Biélorussie et Danone Kazakhstan avait fait l'objet d'un programme d'intégration et ces sociétés sont à présent intégrées tant au sein du dispositif de contrôle interne de Danone qu'au niveau de la réalisation de synergies avec les filiales pré-existantes de Danone.

Danone porte une attention particulière à la rédaction des pactes d'actionnaires, à la mise en place et au maintien d'une gouvernance adéquate avec ses partenaires.

Le développement international de Danone induit une répartition géographique de ses activités contribuant à diversifier et, dans une moindre mesure, limiter la concentration du risque lié à la conjoncture économique sur un pays donné. Par ailleurs, Danone s'appuie notamment sur (i) son système de *reporting* pour suivre son activité et l'impact éventuel de la conjoncture économique dans les pays dans lesquels il est présent, et (ii) son organisation pour prendre les mesures nécessaires (adaptation de son activité, de son organisation, restructurations le cas échéant). Selon les cas, la Direction de la Sûreté de Danone peut être associée à leur préparation et à leur mise en œuvre. Elle crée ou consolide dans certaines régions des relations avec des partenaires d'État ou privés qui peuvent être sollicités si besoin. Elle intervient également lorsque la sûreté de l'État et/ou des crises internationales peuvent affecter les activités des filiales de Danone.

Cependant, Danone ne peut assurer que ses résultats ne seraient pas significativement affectés par un bouleversement des conditions économiques, politiques ou réglementaires ou par une crise dans certains des pays dans lesquels il est présent.

IDENTIFICATION DU RISQUE

Enfin, Danone exerce ses activités dans certains pays, en particulier l'Iran et la Russie, qui sont visés par des sanctions économiques et financières imposées notamment par des réglementations américaines et européennes. Ces réglementations interdisent notamment de réaliser des transactions avec certains établissements financiers et certaines personnes et prévoient l'obligation d'obtenir, auprès des autorités compétentes, une autorisation préalable avant certaines transactions. Si la Société et/ou ses filiales ne respectaient pas ces réglementations, cela pourrait entraîner des sanctions pénales ou/et des sanctions financières significatives pour Danone. Toute période d'instabilité politique ou économique dans un pays où Danone est implanté ou toute mesure économique, réglementaire ou politique du type de celles décrites ci-avant qui pourrait être mise en œuvre dans certains pays, pourrait avoir un impact négatif sur ses activités, ses résultats et sa réputation.

Conjoncture économique

Dans les périodes de ralentissement économique et/ou de réduction des déficits et de la dette publics qui peuvent toucher certains de ses principaux marchés, Danone peut être confronté aux phénomènes suivants :

- contraction des achats des consommateurs dont le pouvoir d'achat aurait diminué et/ou une évolution des modes de consommation due à la conjoncture économique ;
- alourdissement des taxes existantes et instauration de nouvelles taxes appliquées aux consommateurs et/ou entreprises notamment dans les pays fortement endettés ;
- concernant plus spécifiquement le Métier Nutrition Médicale, réduction du niveau de remboursement des produits médicaux et/ou pression sur leur prix, contraction des dépenses de santé.

Ces évolutions sont susceptibles d'avoir des effets négatifs sur les activités de Danone et ses résultats.

Par ailleurs, comme décrit au paragraphe 2.3 *Axes stratégiques*, afin d'assurer sa croissance à long terme, la stratégie de croissance de Danone s'appuie en premier lieu sur un nombre limité de pays, dans lesquels Danone dispose de solides positions sur des marchés en forte croissance. Une évolution défavorable de son activité dans l'un ou plusieurs de ces pays est susceptible d'avoir des effets négatifs sur sa croissance.

Enfin, compte tenu de leur situation économique et/ou monétaire, certains pays, comme l'Argentine, connaissent des niveaux d'inflation extrêmement élevés et potentiellement très volatiles ce qui est susceptible d'avoir un impact sur les activités de Danone et ses résultats.

SUIVI ET GESTION DU RISQUE

La répartition du chiffre d'affaires par zone géographique, ainsi que les dix principaux pays de Danone en termes de chiffre d'affaires sont présentés au paragraphe 2.2 *Présentation de Danone*.

Enfin, Danone a élaboré et mis en œuvre une politique Sanctions économiques internationales visant à assurer le respect par les entités de Danone et leurs salariés des règles applicables en matière de sanctions économiques et financières.

IDENTIFICATION DU RISQUE**Position de Danone sur certains marchés**

Danone occupe des positions de numéro un local sur certains de ses marchés. Il est dès lors susceptible d'être mis en cause par des tiers alléguant un abus de position dominante et/ou un acte anticoncurrentiel. De manière plus générale, des dispositions de droit de la concurrence s'appliquent à Danone dans la grande majorité des pays dans lesquels il exerce ses activités. Des violations du droit de la concurrence, réelles ou alléguées pourraient affecter la notoriété de Danone, et déboucher sur des enquêtes d'autorités de la concurrence des pays dans lesquels Danone est présent, des procédures judiciaires, et donc éventuellement sur des sanctions pénales et/ou des sanctions financières significatives. Ceci serait susceptible d'avoir des effets négatifs sur les activités de Danone et ses résultats.

SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Danone a mis en place, au sein de sa Direction Conformité, une équipe spécialisée en droit de la concurrence chargée d'élaborer et de déployer une politique en matière de respect du droit de la concurrence par ses entités. Danone a également développé, au sein de sa fonction juridique, un réseau international spécialisé en droit de la concurrence qui suit ce risque.

Par ailleurs, Danone porte une attention particulière sur ce sujet et cherche à en limiter le risque, notamment par la diffusion et l'animation des Principes de Conduite des Affaires et du Code de Conduite dédié aux fonctions commerciales et afin de s'assurer de la diffusion de ces règles et bonnes pratiques chez Danone et de leur respect, Danone les a intégrées dans sa démarche Danone Way. Des compléments d'information sont disponibles aux paragraphes 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*, 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale de Danone conformément à la loi Grenelle II* et 6.6 *Contrôle interne et gestion des risques*.

Risques liés à l'organisation et au fonctionnement de Danone

IDENTIFICATION DU RISQUE

SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Concentration des achats auprès d'un nombre limité de fournisseurs

Danone dépend d'un nombre restreint de fournisseurs externes pour (i) la livraison de certains biens, notamment des matières premières (comme par exemple les ferments utilisés par le Métier Produits Laitiers Frais ou le lait en poudre pour le Métier Nutrition Infantile dans certains pays d'Asie), et (ii) la fourniture de certains services (en particulier des services de sous-traitance ou de prestations informatiques) auprès d'un nombre restreint de fournisseurs.

Si certains n'étaient pas en mesure de mettre à la disposition de Danone les quantités et qualités spécifiées de produits ou biens dont celui-ci a besoin dans les conditions prévues, ni d'effectuer les prestations de services dans les conditions et les délais requis, les activités de Danone et ses résultats pourraient être significativement affectés.

Afin de limiter ce risque, Danone sélectionne et procède au suivi et à la supervision de ses fournisseurs clés. Par ailleurs, il élabore et met en œuvre des procédures visant à sécuriser ses approvisionnements et prestations ainsi que des plans de continuité d'activité désignant notamment des fournisseurs alternatifs.

Ressources humaines

La disponibilité, la qualité et l'engagement des collaborateurs de Danone jouent un rôle essentiel dans la réussite de Danone. Si l'attractivité de Danone pour attirer et retenir les personnes disposant des compétences et talents nécessaires, notamment dans les pays émergents, dans les principaux marchés de Danone, dans les sociétés nouvellement acquises et/ou pendant les périodes de transformation de l'Entreprise, devait diminuer ou bien ne pas être suffisante, en particulier dans un contexte de maîtrise des coûts salariaux et/ou d'impact de la crise économique sur les différents programmes de rémunérations variables annuelles et pluriannuelles de Danone, l'atteinte des objectifs de Danone pourrait en être affectée et cela pourrait avoir un impact négatif sur ses résultats.

Par ailleurs, la mobilisation du management et des équipes de Danone pour mener à bien ses projets de restructuration et plus généralement de transformation de l'Entreprise pourrait affecter leur disponibilité et leur focalisation sur son activité et ses projets opérationnels, ce qui pourrait avoir des effets négatifs sur ses activités et ses résultats. C'est en particulier le cas du projet de transformation vers Danone 2020 mis en œuvre depuis 2015.

Comme décrit au paragraphe 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale de Danone conformément à la loi Grenelle II* relatif aux Rémunérations et évolutions, Danone promeut une rémunération concurrentielle et équitable et, dans cet objectif, a construit des systèmes d'évaluations et des procédures également décrits dans ce paragraphe.

Par ailleurs, Danone a développé une démarche en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale qu'il a déployée dans ses filiales, y compris dans les pays émergents. Danone estime que sa démarche et les actions mises en œuvre contribuent à l'attractivité de Danone. Cette démarche et actions mises en œuvre sont décrites aux paragraphes 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale* et 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale de Danone conformément à la loi Grenelle II*.

Risques éthiques et de non-conformité

Un certain nombre de produits de Danone appartiennent à des catégories d'aliments encadrées par la réglementation (nutrition infantile et nutrition médicale) pour lesquels le respect des valeurs éthique et d'intégrité est un sujet particulièrement sensible.

Les comportements contraires aux principes éthiques ou la violation des lois et règlements applicables, notamment les situations de non-conformité aux normes alimentaires, à la réglementation de la composition des produits ou plus généralement aux dispositifs de lutte contre la fraude ou la corruption, de la part de Danone, ses partenaires, ses collaborateurs ou tout autre acteur agissant pour son compte, sont susceptibles d'entraîner la défiance des consommateurs envers les produits de Danone, d'exposer Danone à des sanctions pénales et civiles et pourraient avoir des effets négatifs sur ses résultats mais également sur sa notoriété.

Danone a établi un code éthique : le Principes de Conduites des Affaires ainsi qu'une Politique d'Intégrité. Applicables à l'ensemble des collaborateurs de Danone, ils formalisent son engagement à l'égard de l'intégrité et la conformité aux exigences légales applicables et définissent des règles déontologiques exigeantes et les principes d'actions et de comportement applicables aux collaborateurs pour les activités de Danone qui s'appliquent dans l'ensemble des pays où Danone exerce ses activités. Par ailleurs, la démarche RESPECT vise à étendre cet engagement à ses fournisseurs.

L'éthique et la conformité s'inscrivent dans la mission du Comité d'Audit et du Comité de Responsabilité Sociale qui veillent à l'application des règles éthiques définies par Danone.

IDENTIFICATION DU RISQUE

Systèmes d'information

Danone dépend de plus en plus d'infrastructures et d'applications informatiques communes à l'ensemble de ses activités. Les principaux risques sont liés à la disponibilité des services informatiques et à l'intégrité et la confidentialité des données. Toute défaillance des infrastructures, applications ou réseaux de communication de données, toute panne liée à un défaut de sécurisation des *data-centers* (centres de gestion de données) ou des réseaux, de même que toute perte de données, accidentelle ou intentionnelle, et toute utilisation de données par des tiers, pourraient bloquer ou ralentir la production ou les ventes, retarder ou biaiser certaines prises de décision et, plus généralement, avoir un impact négatif sur les activités de Danone et ses résultats.

Par ailleurs, des sociétés qui appartenaient au groupe Numico, de même que les sociétés plus récemment acquises, s'appuient sur des systèmes d'information différents, ce qui pourrait rendre la surveillance et la gestion de ces risques plus complexes pour Danone.

Défaillance du contrôle interne

Le risque de défaillance du contrôle interne est principalement relatif à (i) la fiabilité des informations financières, (ii) la conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes en vigueur, et (iii) l'efficacité et l'efficacité des processus internes, y compris ceux liés à la protection du patrimoine.

Si les systèmes de contrôle interne de Danone devaient connaître des défaillances ou se montrer insuffisants, notamment face à des fraudes, la qualité de son information financière, la capacité de ses dirigeants à prendre les bonnes décisions et plus généralement ses résultats pourraient être négativement affectés.

SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Danone a une politique de consolidation de *data-centers*. En particulier, les applications centrales sont hébergées dans un *data-center* hautement sécurisé, infogéré par IBM.

De plus, Danone développe et déploie des systèmes d'information spécifiques (SAP/Themis, etc.) dans ses filiales afin d'optimiser et de rationaliser les investissements informatiques tout en favorisant les synergies au niveau mondial et en diminuant les risques. Les ex-filiales de Numico ainsi que les filiales dernièrement acquises bénéficient progressivement de la mise en place du système d'information intégré SAP/Themis de Danone. Des informations complémentaires sont données au paragraphe 6.6 *Contrôle interne et gestion des risques*.

Danone a mis en place un dispositif de contrôle interne décrit au paragraphe 6.6 *Contrôle interne et gestion des risques*. Ce système, aussi adéquat soit-il, ne peut fournir qu'une assurance raisonnable, et non pas une garantie absolue, quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise en raison des limites inhérentes à tout contrôle. Danone ne peut certes pas exclure le risque d'une défaillance de contrôle interne, cependant le niveau de performance et le large déploiement de ses cinq composantes (Environnement de contrôle, Identification et évaluation des risques, Activités de contrôle, Diffusion de l'information et Surveillance permanente) réduit l'exposition de Danone à ce risque.

De même, Danone ne peut exclure tout risque lié à une fraude. Cependant, le profil de risque de ses métiers et l'existence d'un programme anti-fraude largement diffusé couvrant tous les aspects de la réduction du risque de fraude et de ses impacts le cas échéant (sensibilisation, prévention, détection, investigation, sanction, *reporting* et amélioration continue du système de contrôle interne) [voir paragraphe 6.6 *Contrôle interne et gestion des risques*] réduisent l'exposition de Danone à ce risque.

IDENTIFICATION DU RISQUE

Risques industriels

Les risques industriels concernent principalement la pollution de l'eau (pollution essentiellement organique et biodégradable), les risques environnementaux liés (i) aux installations frigorifiques (ammoniac et autres fluides frigorigènes), (ii) au stockage de matières premières ou de produits destinés au nettoyage et à la désinfection des installations (produits acides ou basiques), notamment lorsque ces installations sont situées dans des zones habitées, et (iii) au traitement des eaux usées. En cas de mise en cause de la responsabilité environnementale de Danone, du fait d'accident ou de pollution importante, ses résultats et sa réputation pourraient être négativement affectés. Par ailleurs, comme toute activité industrielle, les sites de Danone sont également exposés à des risques divers : incendie, explosion, défaillance des équipements, défaillance des systèmes de sécurité, voire défaillance humaine dans l'exploitation des équipements ou la gestion des travaux.

De tels événements pourraient causer des dommages aux personnes, aux biens, à l'environnement et avoir éventuellement un impact négatif sur les activités, la situation financière et l'image de Danone.

Défaillance de la couverture d'assurance

La couverture d'assurance de Danone pourrait ne pas être suffisante et/ou Danone pourrait ne pas être en mesure de renouveler les programmes d'assurance dans des conditions acceptables, ce qui serait susceptible d'avoir un impact négatif sur sa situation financière et ses résultats.

SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Danone élabore et met en œuvre des actions, procédures, outils et politiques visant à (i) prévenir et réduire ces risques, (ii) mesurer et contrôler l'impact de Danone et mettre en place des plans d'actions et des politiques lorsque nécessaire pour faire face aux risques liés à ces problématiques.

S'agissant des risques industriels, afin de réduire, sinon d'éliminer, ces risques et leurs conséquences potentielles, Danone a décidé d'ériger la sécurité des Hommes, la protection des installations industrielles et de l'environnement en valeurs incontournables de sa politique, "mesurées" à travers différents programmes, avec des objectifs élevés et des plans d'actions suivis par les directions de Danone, notamment les directions industrielles des Métiers.

Voir paragraphe ci-après *Assurance et couverture des risques*.

Risques de marché

Des informations complémentaires sur la structure de financement et la sécurité financière sont présentées au paragraphe 3.4 *Examen du bilan et de la sécurité financière*.

IDENTIFICATION DU RISQUE

Risques de marché

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

SUIVI ET GESTION DU RISQUE

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

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

Des informations complémentaires et chiffrées, notamment sur l'exposition de Danone à ces différents risques, après gestion de ces derniers, sont présentées aux Notes 5.4, 5.7, 10.3 à 10.8, 11.2 et 12.3 à 12.5 des Annexes aux comptes consolidés.

Change opérationnel

Danone opère essentiellement localement et par conséquent dans la devise du pays, sans induire de risque de change. Cependant l'implantation de certaines unités de production de Danone peut donner lieu à des facturations inter compagnies en devise. C'est notamment le cas pour les Métiers Infantile et Nutrition Médicale et, dans une moindre mesure, pour le Métier Produits Laitiers Frais. De même, certaines matières premières sont facturées ou indexées en devise, en particulier dans les Métiers Eaux et Produits Laitiers Frais. Enfin, Danone développe également certaines activités export. Le chiffre d'affaires et la marge opérationnelle de certaines filiales sont donc exposés aux fluctuations de taux de change par rapport à leur devise fonctionnelle.

En application de sa politique de couverture du risque de change financier, l'exposition résiduelle de Danone après couverture n'est pas significative sur l'horizon couvert (voir Note 5.7 des Annexes aux comptes consolidés).

Change financier

En application de sa politique de centralisation des risques, Danone est amené à gérer des financements et de la trésorerie multidevises. En conséquence, les fluctuations des cours de change des devises étrangères contre l'euro peuvent avoir un impact sur le compte de résultat et le bilan consolidés de Danone.

En application de sa politique de couverture du risque de change financier, l'exposition résiduelle de Danone après couverture n'est pas significative (voir Note 10.7 des Annexes aux comptes consolidés).

IDENTIFICATION DU RISQUE

Liquidité

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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.

IDENTIFICATION DU RISQUE**Taux d'intérêt**

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

Par ailleurs, en application de la norme IAS 39, *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation*, les fluctuations des taux d'intérêt peuvent avoir un impact sur les résultats et les capitaux propres consolidés du Groupe (voir Note 10.8 des Annexes aux comptes consolidés).

SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Danone a mis en place une politique de suivi et de gestion du risque de taux d'intérêt visant à limiter la volatilité de son résultat financier par la mise en place d'instruments de couverture.

Contrepartie, crédit

Danone est exposé au risque de contrepartie, notamment bancaire, dans le cadre de sa gestion des risques financiers.

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

La politique bancaire de Danone a pour objectif de réduire ces risques en privilégiant la qualité de crédit de ses contreparties et en appliquant des limites par contrepartie. L'exposition de Danone à ces risques est décrite aux Notes 5.4 et 12.5 des Annexes aux comptes consolidés.

Assurance et couverture des risques

Concernant les risques autres que ceux de marché (décrits au paragraphe ci-avant), Danone a une politique de couverture globale qui repose sur des évaluations techniques rigoureuses et fait appel aux produits d'assurance du marché mondial, en fonction de leur disponibilité et des réglementations locales. Ainsi, cette politique de couverture est uniforme pour l'ensemble des sociétés dont Danone a le contrôle opérationnel.

Les programmes d'assurance pour les risques de dommages aux biens, pertes d'exploitation et responsabilité civile sont négociés au niveau du Groupe pour l'ensemble des filiales avec des assureurs internationaux de premier rang. Les couvertures sont en "tous risques sauf" sur la base des garanties les plus larges existantes sur le marché, assorties de franchises variables, mais relativement faibles par rapport à celles accordées à des groupes de taille comparable, pour tenir compte de la gestion autonome des filiales. Les limites de garanties sont fixées sur la base de scénarios catastrophes et sur la base des capacités offertes par le marché des assurances. Ces programmes ont été renouvelés au 1^{er} janvier 2016 pour une durée de trois ans, le budget global de ces programmes s'est élevé à environ 32,5 millions d'euros en 2016.

Les programmes d'assurance pour les risques "traditionnels" qui nécessitent une gestion locale, tels que la couverture des flottes de véhicules, les garanties transport de marchandises, les accidents du travail (dans les pays où ceux-ci relèvent de l'assurance privée) et les assurances spécifiques à certains pays sont négociés et gérés conformément aux pratiques et réglementations locales, dans le cadre de directives précises données et contrôlées par le Groupe. Le budget de primes s'est élevé à 23 millions d'euros en 2016.

Enfin, les programmes d'assurance pour les risques spéciaux, potentiellement significatifs, qui exigent un traitement centralisé, tels que la responsabilité des mandataires sociaux, les actes de fraude, ainsi que divers risques (retraits de produits, risque crédit, risque environnement), sont négociés en fonction des capacités disponibles sur les marchés, sur la base de scénarios de sinistres d'intensité probable. Le budget global de cette catégorie de couverture s'est élevé à environ 3,5 millions d'euros en 2016.

Par ailleurs, afin d'optimiser ses coûts d'assurance et d'avoir une bonne maîtrise des risques, Danone pratique une politique d'auto-assurance au travers de sa filiale de réassurance Danone Ré (filiale à 100% consolidée dans les comptes de Danone). Cette politique d'auto-assurance porte sur un certain nombre de risques, dont la connaissance de la fréquence et de l'impact financier permet une bonne visibilité sur leurs coûts. Elle concerne donc essentiellement (i) les couvertures de dommages aux biens, de pertes d'exploitation, de responsabilité civile d'une grande majorité des sociétés du Groupe (ces programmes d'auto-assurance sont limités aux sinistres de fréquence, avec un plafond maximum de 7,5 millions d'euros par sinistre), les risques de transport pour partie et (ii) les rentes décès, invalidité, éducation, concernant les filiales françaises. En outre, une couverture dite *stop-loss* permet de protéger Danone Ré contre toute dérive de fréquence de la sinistralité. La gestion de ces programmes d'auto-assurance est confiée à des gestionnaires et assureurs professionnels sous la supervision de Danone et le montant des provisions est calculé par des actuaires indépendants.

3.1 APERÇU DES ACTIVITÉS EN 2016	42	3.5 PERSPECTIVES 2017	61
Faits marquants de l'exercice 2016	42	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	61
Autres éléments de l'activité en 2016	43	Perspectives financières pour l'exercice 2017	61
3.2 EXAMEN DU RÉSULTAT CONSOLIDÉ	46	3.6 INDICATEURS FINANCIERS NON DÉFINIS PAR LES NORMES IFRS	61
Chiffre d'affaires	46	3.7 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	62
Résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante	50	3.8 PROJET D'ACQUISITION DE WHITEWAVE : INFORMATION FINANCIÈRE PRO FORMA CONSOLIDÉE NON AUDITÉE	62
Résultat financier	52	Contexte de l'opération	62
Taux d'imposition	52	Statut au 31 décembre 2016	63
Résultat net courant – Part du Groupe et BNPA courant	52	Information financière pro forma consolidée non auditée	63
Dividende au titre de l'exercice 2016	54		
3.3 FREE CASH-FLOW	55		
Free cash-flow	55		
Tableau de flux de trésorerie consolidés	56		
3.4 EXAMEN DU BILAN ET DE LA SÉCURITÉ FINANCIÈRE	57		
Bilan consolidé simplifié	57		
Structure de financement et sécurité financière	57		
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	59		
Dettes nettes et dette financière nette	59		
Capitaux propres	60		
Engagements hors-bilan	60		

3

ACTIVITÉS
DE DANONE
EN 2016

ET PERSPECTIVES 2017

Les comptes consolidés de Danone et les Annexes aux comptes consolidés de l'exercice 2016 sont présentés au paragraphe 4.1 Comptes consolidés et Annexes aux comptes consolidés. La politique d'identification et de contrôle des risques, ainsi que les principaux risques opérationnels liés aux secteurs d'activité de Danone ou ceux propres à l'activité et à son organisation sont décrits au paragraphe 2.7 Facteurs de risques.

Les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis au million le plus proche. De façon générale, les valeurs présentées sont arrondies à l'unité la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

Danone utilise des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS, en interne (parmi les indicateurs utilisés par ses principaux décideurs opérationnels) et dans sa communication externe. La définition des indicateurs non définis par les normes IFRS utilisés par le Danone figure au paragraphe 3.6 Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS :

- *variations en données comparables du chiffre d'affaires, du résultat opérationnel courant, de la marge opérationnelle courante, du résultat net courant et du BNPA courant ;*
- *résultat opérationnel courant ;*
- *marge opérationnelle courante ;*
- *résultat net courant ;*
- *taux d'imposition courant ;*
- *BNPA courant ;*
- *free cash-flow ;*
- *free cash-flow hors éléments exceptionnels ;*
- *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 2016

Faits marquants de l'exercice 2016

Les faits marquants figurent dans les principaux communiqués de presse émis au cours de l'exercice 2016.

- Le 13 avril, Danone annonce la nomination de Bridgette HELLER en tant que Directrice Générale du Métier Nutrition Infantile et membre du Comité Exécutif, à compter du 1^{er} juillet 2016.
- Le 7 juin, Danone annonce son entrée au sein de l'indice boursier international FTSE4Good, qui vise à mesurer la performance des entreprises socialement responsables à l'aune de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).
- Le 28 juin, Danone annonce que Danone et les actionnaires de Michel et Augustin sont entrés en négociations exclusives en vue de l'acquisition par Danone d'une participation minoritaire au capital de la société Michel et Augustin, aux côtés d'Artémis et de ses fondateurs.
- Le 7 juillet, Danone annonce la signature d'un accord en vue de l'acquisition de WhiteWave (4 milliards de dollars U.S. de chiffre d'affaires), leader mondial du Bio, des laits et produits frais d'origine végétale.
- Le 25 octobre, Danone annonce le succès du lancement d'une émission obligataire d'un montant total de 6,2 milliards d'euros structurée en 5 tranches de 2 à 12 ans.
- Le 26 octobre, Danone annonce le succès du lancement d'une émission obligataire d'un montant total de 5,5 milliards de dollars structurée en 4 tranches de 3 à 10 ans.

Autres éléments de l'activité en 2016

Acquisitions, cessions de sociétés

Principaux changements dans les sociétés consolidées par intégration globale

Pourcentage d'intérêt détenu au 31 décembre

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

(a) Mois de l'exercice 2016.

(b) Danone a exercé une option d'achat portant sur 2% du capital de Fan Milk en 2016.

(c) Dumex Baby Foods Co. Ltd.

Principaux changements dans les sociétés mises en équivalence

Pourcentage d'intérêts au 31 décembre

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

(a) Mois de l'exercice 2016.

Réduction de l'empreinte carbone

Les produits de Danone sont issus des écosystèmes naturels. C'est pourquoi, il est essentiel pour l'entreprise de contribuer à préserver l'environnement dans le cadre de ses activités.

L'empreinte carbone étant un indicateur global qui reflète de nombreux paramètres environnementaux, Danone a pris, depuis plusieurs années, des engagements ambitieux de réduction de l'intensité carbone de ses produits. Comme résultat des efforts menés dans ce sens, cet indicateur affiche une réduction de -50% entre 2008 et 2016 sur le périmètre de responsabilité directe de Danone. L'entreprise a ainsi efficacement su dissocier la croissance de ses ventes et le volume de ses émissions.

En novembre 2015, dans le cadre de la COP21, Danone a annoncé sa décision d'aller encore plus loin en adoptant une nouvelle politique climat visant à long terme le "zéro net carbone", sur l'ensemble de

son périmètre de responsabilité, c'est-à-dire en incluant les activités sur lesquelles l'entreprise partage la responsabilité avec d'autres acteurs, principalement l'amont agricole. La nouvelle politique climat vise le zéro net carbone à horizon 2050. Danone s'est ainsi engagé en premier lieu à réduire de 50% en intensité ses émissions de gaz à effet de serre entre 2015 et 2030 et à accélérer ses initiatives "carbone positif", et avant 2025 de commencer à réduire ses émissions en valeur absolue sur l'ensemble de son périmètre de responsabilité. Dans le cadre de cet engagement, la marque *evian* sera la première à atteindre le zéro net carbone en 2020.

Voir également paragraphe 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale de Danone conformément à la loi Grenelle II*.

Activités en matière de responsabilité sociale et sociétale

Ces activités sont décrites aux paragraphes 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale de Danone conformément à la loi Grenelle II* et 5.3 *Fonds sponsorisés par Danone*.

Nouvelle phase dans la transformation de Danone

Nouvelle organisation créant les conditions optimales pour la croissance et l'efficacité

En 2014, Danone a lancé un plan de transformation de l'entreprise visant à renforcer son modèle de croissance. L'entreprise a développé une nouvelle approche pour la gestion de ses ressources stratégiques ("Strategic Resource Cycles"), déployé une nouvelle organisation locale des fonctions support ("One Danone") et remplacé l'approche budgétaire annuelle classique par un processus de réallocation du budget sur une base trimestrielle (projet "Beyond Budget").

Danone entame aujourd'hui une nouvelle étape de sa trajectoire vers son ambition 2020. Dans un environnement en pleine évolution, et dans la perspective de l'acquisition de WhiteWave, Danone doit créer les conditions optimales pour saisir au mieux les opportunités de croissance et maîtriser ses coûts afin de générer un modèle de croissance efficace et performant.

Ainsi, Danone a décidé de faire évoluer son organisation pour renforcer son agilité sur des marchés en forte évolution et pour favoriser des prises de décisions plus rapides, au plus près du terrain et des consommateurs.

Cette organisation s'appuie sur trois éléments principaux :

- l'implémentation de One Danone (30 clusters) ;
- la création d'une équipe de direction au niveau régional constituée des Vice-Présidents Régionaux opérationnels (RVP) actuellement en charge du déploiement de la stratégie des divisions et garants des résultats obtenus dans leur région. Leur autonomie sera renforcée favorisant ainsi des prises de décision au plus près des consommateurs. L'extension des responsabilités qui leur seront déléguées permettra au nouveau Comité Exécutif d'être totalement concentré sur ses priorités stratégiques ;
- un Comité Exécutif plus restreint, dont les membres se voient confier des responsabilités étendues.

Chacun des membres du Comité Exécutif aura désormais un rôle élargi, associant des responsabilités opérationnelles et/ou fonctionnelles :

- création d'une Strategic Business Unit Amérique du Nord, qui regroupera les activités Produits Laitiers Frais et les activités de WhiteWave dans cette région, après la réalisation de l'acquisition de WhiteWave. **Lorna DAVIS** sera nommée Directrice Générale de cette nouvelle entité qui représentera un chiffre d'affaires de 6 milliards de dollars U.S.. Après l'acquisition de WhiteWave, les activités de WhiteWave en Europe, en Amérique Latine, en Chine et dans les autres régions seront regroupées avec les activités Produits Laitiers Frais de Danone sous la responsabilité de **Gustavo VALLE** ;
- création d'une fonction transversale dédiée à la croissance et l'innovation (Growth & Innovation Officer) pour renforcer la croissance en plaçant le consommateur au cœur des stratégies d'innovation et d'activation de l'entreprise. Cette nouvelle

équipe rassemblera les fonctions Recherche et Développement, Qualité, Innovation, Digital, Marketing et Relations clients, ce qui permettra d'accélérer les prises de décisions grâce à une collaboration plus fluide. **Francisco CAMACHO**, actuellement Directeur Général Eaux prend la tête de cette équipe intégrée en plus de ses fonctions actuelles ;

- création d'une fonction Ressources Efficiency, visant à soutenir la transformation de l'entreprise en lui permettant d'accélérer les réductions de coût, de protéger ses ressources essentielles et d'en optimiser l'utilisation. En plus de ses fonctions actuelles de Directeur Général Produits Laitiers Frais, à l'exclusion du marché Nord-Américain, **Gustavo VALLE** prend la responsabilité de cette fonction rassemblant la gestion des cycles stratégiques, les Opérations et les Achats. Il est en charge du programme d'efficacité Protein ;
- **Bridgette HELLER**, actuellement Directrice Générale Nutrition Infantile prendra également la direction de la division Nutrition Médicale à compter de mi-2017, afin de favoriser les synergies et d'accélérer le potentiel de chaque division ;
- **Pierre-André TÉRISSE**, actuellement Directeur Général Afrique prend la direction de toutes les activités de Danone en Inde. Il va également concevoir et mettre en œuvre la stratégie d'accessibilité de l'entreprise *via* la mise en place de solutions opérationnelles durables (incluant danone.communities) ;
- **Bertrand AUSTRUY**, outre son rôle actuel de Secrétaire Général, est nommé Directeur Général Ressources Humaines ;
- **Cécile CABANIS**, en plus de ses responsabilités actuelles de Directrice Générale Finances, prend la tête des Systèmes et Technologies d'Information, ainsi que la direction de Danone Business Services (One Danone).

Protein : lancement d'un programme d'efficacité d'1 milliard d'euros

Dans un environnement toujours plus volatil et complexe, Danone a décidé d'adopter une approche radicalement nouvelle dans la gestion de son efficacité.

Dans cette perspective, Danone lance un programme d'efficacité portant sur ses frais de vente, dépenses administratives et autres frais généraux. Le programme "Protein" vise à générer un milliard d'euros d'efficacité d'ici à 2020 afin de renforcer la compétitivité de l'entreprise. Ce programme consiste à améliorer durablement les modes opératoires de l'Entreprise, à optimiser l'allocation de ses dépenses et à la rendre plus performante dans la gestion de ses achats.

Danone étudiera la meilleure façon de réinvestir une partie des efficacités réalisées dans la croissance, pour servir sa stratégie et sa mission. Avec méthode, Protein permettra ainsi de réduire les dépenses tout en alimentant la croissance.

Gouvernance

Se référer aux paragraphes 6.1 *Organes de gouvernance* et 6.2 *Mandats et fonctions exercés par les Administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration*.

Recherche et Développement

Produits Laitiers Frais

En 2016, le Métier Produits Laitiers Frais a poursuivi ses activités de recherche sur l'impact de la consommation de yaourt pour l'alimentation et la santé, impact confirmé par des études menées de façon indépendante par des équipes académiques et portant notamment sur :

- le lien entre la consommation de yaourt et une diète de meilleure qualité en Italie et en France ;
- les mécanismes d'action potentiels qui pourraient expliquer les bénéfices du yaourt sur le risque cardio-métabolique ;
- l'association entre la consommation de yaourts et un meilleur style de vie chez les enfants en Europe.

De plus, le Métier a poursuivi en 2016 ses travaux sur la compréhension de la flore intestinale, sur son évolution et sur l'impact de la diète ou de probiotiques sur sa richesse, en collaboration avec des institutions scientifiques telles que l'INRA (Institut National de Recherche Agronomique) à Paris, Harvard Medical School à Boston aux États-Unis, l'Institut Pasteur à Paris.

Enfin, le Métier a poursuivi son plan de rénovation de ses marques globales et de réduction généralisée de la teneur en sucre de ses produits avec notamment le lancement d'une gourde Danonino refermable, facile à emporter et qui se conserve huit heures hors du réfrigérateur. Le produit contient seulement 4,9 g de sucre ajouté par portion.

Côté innovation, le Métier a poursuivi le développement de ses fortes positions sur le yogourt grec aux États-Unis, avec le déploiement de nombreuses extensions de gamme sur *Oikos Triple Zero* et *Light & Fit Crunch*. Le Métier aussi accélère le développement de ses gammes dans le domaine de l'indulgence avec une extension de la gamme *Oikos* en Espagne et *Danissimo* en Russie.

Enfin, la marque *Activia* a été relancée au dernier trimestre 2016, avec une nouvelle identité visuelle appliquée globalement et des produits rénovés pour certaines géographies (Europe, Brésil, Russie, etc.). Une gamme de céréales rénovée et plus étendue a été lancée avec succès en Espagne.

Eaux

En 2016, la Recherche et Développement du Métier Eaux a continué à développer sa stratégie de développer des solutions innovantes pour convertir les consommateurs à une hydratation plus saine notamment sur les *aquadrinks* et sur le *packaging* :

- les offres d'*aquadrinks* ont été enrichies avec de nouvelles variétés afin de s'adapter au mieux aux attentes des consommateurs. *evian* a lancé sa première gamme d'*aquadrinks* alliant son eau minérale naturelle à un mélange de Fruits et de Plantes. En Argentine, une nouvelle marque de boisson diététique nommée *Brio* a été créée et la marque *Villa del Sur* a lancé des limonades. La Pologne et l'Argentine ont diversifié leurs offres en proposant une gamme d'*aquadrinks* spécifiquement pour les enfants. Enfin, l'Espagne a lancé sa première gamme de thé ;
- en matière de *packaging*, Danone poursuit le développement de la bouteille plastique 100 % végétale et 100 % recyclable. 2016 a été l'année d'un lancement majeur pour *evian* avec la création d'un *multipack* plus écologique car sans film de regroupement. L'Entreprise poursuit également le développement d'innovations dans les formats avec le lancement des canettes en Espagne. Le format ludique destiné aux enfants pour encourager la consommation d'eau s'est multiplié en plus de l'Espagne, en Turquie, France, Allemagne, Angleterre, Pologne, Mexique, au Brésil.

Par ailleurs, Danone a poursuivi ses recherches scientifiques sur les bénéfices de l'eau et de l'hydratation pour la santé et met l'accent sur l'hydratation chez les femmes enceintes et allaitantes.

Danone a également renforcé ses partenariats afin de promouvoir les connaissances sur l'hydratation et des initiatives de santé publique par exemple via la création de l'initiative Hydration for Kidney Health conjointement avec la société internationale de néphrologie, ISN (International Society of Nephrology).

Nutrition Infantile

Danone a poursuivi ses recherches sur l'alimentation des 1 000 premiers jours de la vie, et notamment dans les domaines suivants :

- bénéfiques du lait maternel et de l'allaitement ;
- physiologie maternelle pendant la grossesse et l'allaitement ;
- métabolisme des nourrissons et des jeunes enfants ;
- développement de la fonction intestinale et du microbiote, du système immunitaire et du cerveau ;
- développement d'habitudes alimentaires saines ;
- développement de produit et la technologie pour apporter la science aux produits.

Pour ce faire, Danone Nutricia Research travaille en étroite collaboration avec un réseau global – des *leaders* d'opinion dans un domaine spécifique aux professionnels de santé, aux scientifiques, et aux décideurs de politiques afin de créer des produits spécifiques et nutritionnellement optimaux pour chaque étape des 1 000 premiers jours.

En 2016, les équipes de recherche Danone Nutricia Research ont notamment lancé des programmes de recherche dans les domaines du développement immunitaire, du développement digestif et du métabolisme des nourrissons et jeunes enfants.

Nutrition Médicale

La Recherche et Développement du Métier Nutrition Médicale a pour objectif de développer des produits dont les apports nutritionnels permettent d'aider les populations à vivre plus longtemps et en meilleure santé.

Les équipes de Danone se concentrent sur le développement de produits de nutrition médicale adaptés à des maladies ou des situations cliniques spécifiques, par exemple pour les patients atteints d'erreurs innées du métabolisme, ou encore ceux ayant subi un accident vasculaire cérébral. Dans ces domaines, Danone conduit des études avec de nombreux partenaires de la communauté scientifique. En 2016, les résultats d'un projet de recherche sur les allergies (Assign) ont été présentés lors de congrès scientifiques (WCPGHAN, FAAM). Des résultats d'études cliniques ont également été publiés sur la maladie d'Alzheimer (LipiDiDiet), ainsi que sur la perte de masse musculaire, de force et de fonction liée à l'âge (Provide).

Pour les enfants atteints d'allergies aux protéines de lait de vache, Danone a lancé une innovation contenant une combinaison unique de prébiotiques et de probiotiques, Neocate Syneo. Ce produit innovant a été lancé aux États-Unis.

Procédures judiciaires et d'arbitrage

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

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

Se référer à la Note 14.3 des Annexes aux comptes consolidés.

Contrats importants, opérations avec des apparentés

Danone s'est engagé à acquérir les participations détenues par des tiers, actionnaires dans certaines sociétés consolidées par Danone, au cas où ceux-ci souhaiteraient exercer leur option de vente.

Au 31 décembre 2016, le montant de ces engagements s'élève à 699 millions d'euros; ils sont reflétés au bilan dans les dettes financières.

Autres procédures

À la connaissance de Danone, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage actuellement en cours, qui soit susceptible d'avoir, ou qui ait eu au cours des 12 derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et ses filiales.

Les opérations avec les parties liées sont décrites à la Note 15 des Annexes aux comptes consolidés.

Voir également paragraphe 6.7 *Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés*.

3.2 EXAMEN DU RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en millions d'euros sauf mention contraire)</i>	2015	2016	Variation en données historiques	Variation en données comparables
Chiffre d'affaires	22 412	21 944	(2,1)%	2,9%
Résultat opérationnel courant ^(a)	2 892	3 022	4,5%	8,4%
Marge opérationnelle courante ^(a)	12,91%	13,77%	+87 pb	+70 pb
Résultat net courant – Part du Groupe ^(a)	1 791	1 911	6,7%	10,4%
Résultat net – Part du Groupe	1 282	1 720	34,1%	35,1%
BNPA courant <i>(en euros)</i> ^(a)	2,93	3,10	5,6%	9,3%
BNPA <i>(en euros)</i>	2,10	2,79	32,7%	
Free cash-flow hors éléments exceptionnels ^(a)	1 529	1 786	16,8%	

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

Chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires consolidé

Le chiffre d'affaires consolidé s'établit à 21 944 millions d'euros en 2016, en baisse de -2,1% en données historiques par rapport à 2015. Hors effets de variation de la base de comparaison, dont la variation des taux de change et du périmètre de consolidation, le chiffre d'affaires a progressé de +2,9%. Cette croissance organique se décompose en une hausse en valeur de +3,1% et une baisse des volumes de -0,2%.

Les effets de change de -5,5% traduisent l'impact défavorable de l'évolution de certaines devises, dont le peso argentin, le peso mexicain et le rouble russe.

Les effets de variation du périmètre de consolidation de +0,6% résultent essentiellement de la consolidation par intégration globale, depuis décembre 2015, des sociétés du groupe Fan Milk.

Chiffre d'affaires par Métier

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros sauf pourcentage)	2015	2016	Variation ^(a)	Croissance des volumes ^(a)
Produits Laitiers Frais	11 057	10 736	2,0%	[2,6]%
Eaux	4 768	4 574	2,9%	2,9%
Nutrition Infantile	4 994	5 017	3,5%	0,6%
Nutrition Médicale	1 593	1 618	7,4%	4,8%
Total	22 412	21 944	2,9%	[0,2]%

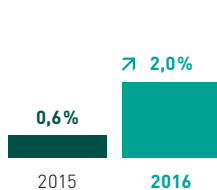
(a) En données comparables.

Produits Laitiers Frais

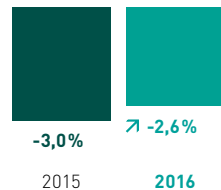
Chiffre d'affaires

Le Métier des Produits Laitiers Frais a réalisé un chiffre d'affaires de 10 736 million d'euros en 2016, en hausse de +2,0% en données comparables par rapport à 2015. Cette progression résulte d'une baisse des volumes de -2,6%, compensée par une croissance en valeur de +4,6%. Cette performance démontre une amélioration globale de la tendance par rapport à celle de 2015 malgré des dynamiques différentes d'un marché à l'autre.

Croissance des ventes en données comparables



Croissance des volumes en données comparables



Principaux marchés

En Europe, le chiffre d'affaires a été impacté par l'aggravation des conditions de marché en Espagne et la performance en deçà des attentes d'Activia dont le relancement n'a pas permis de redresser la marque au quatrième trimestre. Compte tenu de l'ambition de la transformation, le redressement nécessitera davantage de temps. Les plans d'exécution locaux sont retravaillés et les équipes ont déjà commencé à les mettre en place pays par pays.

Aux États-Unis, Danone a généré une croissance solide tout au long de l'année bénéficiant d'un solide *momentum*, favorisé par le succès de ses innovations et des investissements continus derrière ses marques. Malgré un environnement plus compétitif, notamment au second semestre 2016, Danone a continué de renforcer sa position de *leader* et plus généralement ses fondamentaux.

Dans la CEI, Danone a démontré pour la troisième année consécutive la résilience de son modèle dans un contexte économique difficile. La revalorisation de son portefeuille de marques à travers la gestion du mix et la force de ses marques a permis de neutraliser l'effet de la baisse des volumes et d'assurer une croissance solide du chiffre d'affaires.

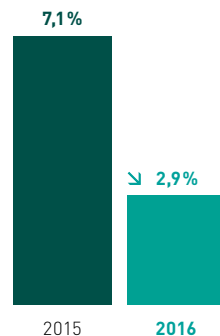
La zone ALMA a généré une croissance forte de son chiffre d'affaires. Toutefois, dans un contexte économique marqué par une inflation élevée et des tendances de consommation fragiles en Amérique Latine, les volumes ont enregistré une performance négative en 2016, en particulier au Brésil.

Eaux

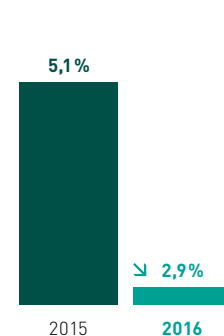
Chiffre d'affaires

Le Métier des Eaux a réalisé une performance solide en 2016, affichant un chiffre d'affaires en hausse de +2,9% en données comparables par rapport à 2015 pour s'établir à 4 574 millions d'euros. Cette performance intègre une croissance en volumes de +2,9% et un effet valeur stable. Hors Chine, le Métier des Eaux a généré une croissance entre 5% et 10%, soutenue par des fortes dynamiques de consommation axées vers une hydratation plus saine, et une attention permanente à l'innovation et à l'activation des marques.

Croissance des ventes en données comparables



Croissance des volumes en données comparables



Principaux marchés

En Europe, le Métier des Eaux a généré une croissance solide sur l'ensemble de l'année et s'est particulièrement distingué au quatrième trimestre, soutenu par le succès de ses innovations.

La zone ALMA (hors Chine) a également affiché une solide performance en 2016, soutenue par diverses plateformes de croissance telles que l'Indonésie et le Mexique.

En Chine, dans cet environnement marqué par un ralentissement de la consommation, la catégorie des boissons non-alcoolisées a poursuivi sa transition et les ventes de *Mizone* ont été impactées par des ajustements de stocks. Dans ce contexte, Danone a continué de se focaliser sur la protection de ses parts de marché grâce à des investissements ciblés, afin de sécuriser la croissance future de *Mizone* tout en préservant sa rentabilité.

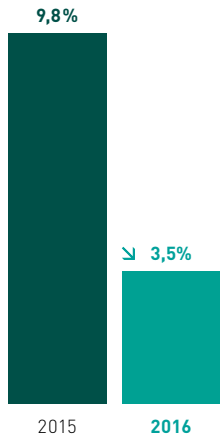


Nutrition Infantile

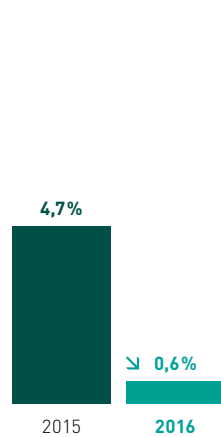
Chiffre d'affaires

Le Métier de la Nutrition Infantile a réalisé un chiffre d'affaires de 5 017 millions d'euros en 2016, en hausse de +3,5% en données comparables par rapport à 2015. Cette progression provient d'une croissance des volumes de +0,6% et d'une croissance en valeur de +2,9%. Cette performance intègre une baisse des ventes "indirectes" vers la Chine. En excluant celles-ci, la division a maintenu une croissance forte d'environ 5%.

Croissance des ventes en données comparables



Croissance des volumes en données comparables



Principaux marchés

En Europe (hors ventes "indirectes" vers la Chine), les ventes générées par la demande domestique sont restées stables, reflétant des performances contrastées : une croissance solide au Royaume-Uni, en Allemagne et au Benelux, et des marchés plus difficiles en France, en Italie et en Turquie.

La zone ALMA (hors Chine) a affiché une très forte performance, grâce à des marchés dynamiques tels que le Brésil et l'Australie.

En Chine, la transition de l'ensemble du réseau de distribution "indirect", engendrée par l'évolution rapide de la réglementation chinoise, a créé de la volatilité liée aux déstockages importants réalisés par les "revendeurs". Dans un marché marqué par des mouvements rapides entre les canaux de distribution et des ajustements de stocks, la transition observée sur le réseau de distribution "indirect" continuera d'impacter les ventes jusqu'à ce que la nouvelle réglementation soit pleinement appliquée au début de l'année 2018. Parallèlement, Danone enregistre des résultats très positifs dans le développement de son modèle de distribution direct en Chine. L'ensemble des initiatives menées pour accroître sa présence et sa visibilité dans les magasins spécialisés et le e-commerce direct s'est traduit par une croissance très forte de ses ventes locales en 2016.

Nutrition Médicale

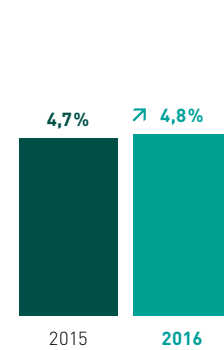
Chiffre d'affaires

Le Métier de la Nutrition Médicale a réalisé une excellente performance en 2016, affichant un chiffre d'affaires en hausse de +7,4% en données comparables par rapport à 2015 pour s'établir à 1 618 millions d'euros. Cette croissance se décompose en une croissance des volumes de +4,8% et une croissance en valeur de +2,6%.

Croissance des ventes en données comparables



Croissance des volumes en données comparables



Principaux marchés

Le Métier de la Nutrition Médicale a affiché une performance équilibrée entre les différentes zones géographiques.

En Europe, Danone a généré une croissance supérieure à 5%, tirée par la performance solide du Royaume-Uni et du Benelux, tandis que la zone ALMA a réalisé une croissance supérieure à 10%, bénéficiant du développement rapide de la Chine et du Brésil.

L'ensemble des catégories a contribué à la performance globale, avec notamment une croissance solide des segments pédiatriques et adultes, soutenus par les marques-clés *Neocate*, *Nutrison* et *Fortimel*.

Chiffre d'affaires par zone géographique

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en millions d'euros sauf pourcentage)</i>	2015	2016	Variation en données comparables	Croissance des volumes en données comparables	Part du chiffre d'affaires réalisé par la zone en 2015	Part du chiffre d'affaires réalisé par la zone en 2016
Europe	8 900	8 571	(1,4)%	(1,8)%	40%	39%
CEI & Amérique du Nord ^(a)	4 471	4 486	4,6%	(2,4)%	20%	20%
ALMA ^(b)	9 041	8 887	6,7%	2,7%	40%	40%
Total	22 412	21 944	2,9%	(0,2)%	100%	100%

(a) Amérique du Nord = États-Unis et Canada.

(b) *Asia-Pacific / Latin America / Middle-East / Africa* (Asie-Pacifique / Amérique Latine / Moyen-Orient / Afrique).**Europe**

La zone Europe a réalisé un chiffre d'affaires de 8 571 millions d'euros en 2016, soit une baisse de -1,4 % en données comparables par rapport à 2015.

Cette performance reflète d'une part une baisse du chiffre d'affaires dans les Produits Laitiers Frais et d'autre part une baisse des ventes "indirectes" exportées vers la Chine en Nutrition Infantile du fait de l'évolution rapide de la réglementation chinoise.

CEI & Amérique du Nord

La zone CEI & Amérique du Nord a réalisé un chiffre d'affaires de 4 486 millions d'euros en 2016, soit une hausse de +4,6 % en données comparables par rapport à 2015, portée par deux dynamiques de marchés différents.

Aux États-Unis, le Métier des Produits Laitiers Frais a généré une croissance solide tout au long de l'année malgré un environnement plus compétitif. Le succès des plans d'innovation et d'activation des marques a contribué à renforcer la position de leader de Danone.

Dans la CEI, le Métier des Produits Laitiers Frais a également enregistré une performance solide malgré un contexte difficile. La revalorisation du portefeuille de marques à travers la gestion du mix et la force des marques ont permis de neutraliser l'effet de la baisse des volumes et d'assurer une croissance solide du chiffre d'affaires.

ALMA

La zone ALMA a réalisé un chiffre d'affaires de 8 887 millions d'euros en 2016, soit une progression de +6,7 % en données comparables par rapport à 2015. Cette croissance robuste s'appuie sur différents piliers de croissance qui ont permis d'absorber les effets de la gestion de la transition de la marque *Mizone* en Chine.

Répartition du chiffre d'affaires par trimestre

<i>(en millions d'euros)</i>	Premier trimestre		Deuxième trimestre		Troisième trimestre		Quatrième trimestre		Total	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Par Métier										
Produits Laitiers Frais	2 807	2 676	2 857	2 701	2 711	2 682	2 682	2 677	11 057	10 736
Eaux	1 065	1 020	1 438	1 373	1 312	1 237	953	944	4 768	4 574
Nutrition Infantile	1 220	1 226	1 225	1 269	1 217	1 204	1 332	1 317	4 994	5 017
Nutrition Médicale	380	384	401	403	400	414	413	417	1 593	1 618
Par zone géographique										
Europe	2 156	2 127	2 290	2 241	2 286	2 165	2 167	2 038	8 900	8 571
CEI & Amérique du Nord ^(a)	1 108	1 096	1 197	1 120	1 102	1 115	1 064	1 155	4 471	4 486
ALMA ^(b)	2 207	2 082	2 434	2 385	2 252	2 258	2 147	2 162	9 041	8 887
Total	5 471	5 306	5 921	5 746	5 641	5 537	5 379	5 355	22 412	21 944

(a) Amérique du Nord = États-Unis et Canada.

(b) *Asia-Pacific / Latin America / Middle-East / Africa* (Asie-Pacifique / Amérique Latine / Moyen-Orient / Afrique).

	Premier trimestre 2016		Deuxième trimestre 2016		Troisième trimestre 2016		Quatrième trimestre 2016		Total 2016	
	Variation en données historiques	Variation en données comparables	Variation en données historiques	Variation en données comparables	Variation en données historiques	Variation en données comparables	Variation en données historiques	Variation en données comparables	Variation en données historiques	Variation en données comparables
<i>(en pourcentage)</i>										
Par Métier										
Produits Laitiers Frais	(4,7)%	2,3%	(5,5)%	3,0%	(1,1)%	2,2%	(0,2)%	0,7%	(2,9)%	2,0%
Eaux	(4,2)%	3,9%	(4,5)%	2,7%	(5,7)%	(0,1)%	(1,0)%	6,3%	(4,1)%	2,9%
Nutrition Infantile	0,5%	4,8%	3,6%	7,2%	(1,1)%	1,7%	(1,1)%	0,6%	0,5%	3,5%
Nutrition Médicale	1,2%	6,6%	0,4%	7,1%	3,6%	9,7%	0,9%	6,1%	1,5%	7,4%
Par zone géographique										
Europe	(1,3)%	0,0%	(2,1)%	(0,2)%	(5,3)%	(2,7)%	(6,0)%	(2,9)%	(3,7)%	(1,4)%
CEI & Amérique du Nord ^(a)	(1,1)%	5,1%	(6,4)%	4,8%	1,2%	2,8%	8,5%	5,7%	0,3%	4,6%
ALMA ^(b)	(5,6)%	6,3%	(2,0)%	8,0%	0,2%	6,8%	0,7%	5,4%	(1,7)%	6,7%
Total	(3,0)%	3,5%	(3,0)%	4,1%	(1,8)%	2,1%	(0,5)%	2,1%	(2,1)%	2,9%

(a) Amérique du Nord = États-Unis et Canada.

(b) *Asia-Pacific / Latin America / Middle-East / Africa* (Asie-Pacifique / Amérique Latine / Moyen-Orient / Afrique).

Résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante

Résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante consolidés

Le résultat opérationnel courant s'élève à 3 022 millions d'euros en 2016 (2 892 millions d'euros en 2015).

La marge opérationnelle courante de Danone s'est établie à 13,77%, en progression de +87 pb en données historiques. Cette évolution reflète :

- une progression de +70 pb en données comparables ;
- un effet favorable de +10 pb lié à l'évolution du périmètre de consolidation, résultant principalement de la déconsolidation de Dumex en Chine et de la consolidation par intégration globale des sociétés du groupe Fan Milk ;
- un effet positif de +6 pb lié à l'évolution des taux de change (mix-géographique favorable).

Conformément à son plan de transformation 2020, Danone a continué de se focaliser en 2016 sur la construction d'un modèle de croissance plus résilient et plus équilibré, grâce à une allocation disciplinée des ressources, des gains d'efficacité et une optimisation des coûts.

Au cours de l'année, dans un environnement marqué par l'évolution favorable du coût des matières premières, Danone a poursuivi ses efforts structurels pour améliorer la valorisation de son portefeuille de marques à travers notamment la gestion du mix, pour optimiser sa base de coûts et rendre son modèle toujours plus efficace.

Parallèlement, dans un marché encore plus volatil et complexe où les dynamiques de certains marchés émergents clés évoluent rapidement, Danone a décidé en juin dernier de donner la priorité à l'amélioration de la marge et d'ajuster en conséquence le rythme d'investissements, en s'assurant de financer, de manière équilibrée, ses projets à court, moyen et long terme. L'entreprise a continué de privilégier les opportunités de croissance stratégiques, créant de la valeur à long terme, plutôt que les allocations tactiques de court terme.

Enfin, cette très forte performance s'explique également par des effets positifs liés à une base de comparaison favorable dans le

Métier de la Nutrition Infantile. En effet, le 1^{er} semestre 2015 avait été impacté par la mise en œuvre du plan d'adaptation de *Dumex* en Chine et les coûts engendrés par l'incendie survenu dans l'usine de production de Cuijk aux Pays-Bas.

En conséquence, Danone enregistre une amélioration très forte de sa marge de +70 points de base en données comparables, bien supérieure à l'objectif initial et reflétant une contribution positive de l'ensemble des Métiers.

Le coût des produits vendus s'élève à 10 744 millions d'euros en 2016 (11 212 millions d'euros en 2015), soit 49,0% du chiffre d'affaires consolidé (50,0% en 2015). Cette évolution favorable reflète une tendance déflationniste du coût du lait et des ingrédients laitiers ainsi que l'optimisation du coût des matières.

Conformément à sa feuille de route pour 2016, Danone a accru ses montants de dépenses sur l'ensemble des coûts de marketing et de ventes par rapport à 2015, particulièrement dans les Métiers des Produits Laitiers Frais et de la Nutrition Infantile.

Les frais sur ventes s'élèvent à 5 562 millions d'euros en 2016 (5 677 millions d'euros en 2015), soit 25,3% du chiffre d'affaires consolidé (25,3% en 2015).

Les frais généraux s'élèvent à 2 004 millions d'euros en 2016 (1 944 millions d'euros en 2015), soit 9,1% du chiffre d'affaires consolidé (8,7% en 2015).

Les frais de Recherche et Développement s'élèvent à 333 millions d'euros en 2016 (307 millions d'euros en 2015), soit 1,5% du chiffre d'affaires consolidé (1,4% en 2015) (voir paragraphe 3.1 *Aperçu des activités en 2016*).

Le solde des autres produits et charges opérationnels s'est établi à -99 millions d'euros, incluant notamment une charge de 51 millions d'euros liée au plan de transformation de Danone 2020 (notamment One Danone), ainsi qu'une charge de 57 millions d'euros liée au processus d'acquisition de WhiteWave.

Résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante par Métier

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en millions d'euros sauf pourcentage et pb)</i>	Résultat opérationnel courant		Marge opérationnelle courante		Variation en données comparables
	2015	2016	2015	2016	
Produits Laitiers Frais	1 100	1 083	9,95 %	10,09 %	+38 pb
Eaux	542	521	11,37 %	11,38 %	+15 pb
Nutrition Infantile	965	1 099	19,32 %	21,91 %	+167 pb
Nutrition Médicale	286	319	17,95 %	19,71 %	+93 pb
Total	2 892	3 022	12,91 %	13,77 %	+70 pb

La marge opérationnelle courante du Métier Produits Laitiers Frais s'établit à 10,09 % en 2016, en hausse de +38 pb en données comparables par rapport à 2015. Cette évolution positive de la marge reflète les efforts structurels d'optimisation du portefeuille de marques et des gains d'efficacité, dans un environnement marqué par l'évolution favorable du prix du lait en Europe et aux États-Unis.

La marge opérationnelle courante du Métier Eaux s'établit à 11,38 % en 2016, en hausse de +15 pb en données comparables par rapport à 2015, bénéficiant de l'amélioration du mix du portefeuille et des gains d'efficacité.

La marge opérationnelle courante du Métier Nutrition Infantile

s'établit à 21,91 % en 2016, en hausse de +167 pb en données comparables par rapport à 2015, bénéficiant d'éléments structurels et conjoncturels : d'une part la croissance et un effet mix favorable et d'autre part l'impact positif du prix du lait et d'une base de comparaison favorable, puisque l'année 2015 intégrait des éléments exceptionnels négatifs liés à Dumex et à l'incendie de Cuijk.

La marge opérationnelle courante du Métier Nutrition Médicale s'établit à 19,71 % en 2016, en progression de +93 pb en données comparables par rapport à 2015. Cette forte amélioration reflète la poursuite du développement géographique et des marques innovantes. Le niveau de rentabilité du Métier est relatif pour l'Entreprise et contribue à la création de valeur de Danone à long terme.

Résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante par zone géographique

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en millions d'euros sauf pourcentage et pb)</i>	Résultat opérationnel courant		Marge opérationnelle courante		Variation en données comparables
	2015	2016	2015	2016	
Europe	1 536	1 512	17,26 %	17,64 %	+45 pb
CEI & Amérique du Nord ^(a)	388	460	8,67 %	10,26 %	+161 pb
ALMA ^(b)	969	1 050	10,71 %	11,82 %	+79 pb
Total	2 892	3 022	12,91 %	13,77 %	+70 pb

(a) Amérique du Nord = États-Unis et Canada.

(b) Asia-Pacific / Latin America / Middle-East / Africa (Asie-Pacifique / Amérique Latine / Moyen-Orient / Afrique).

La marge opérationnelle courante de la zone Europe s'établit à 17,64 % en 2016, en hausse de +45 pb en données comparables par rapport à 2015. La rentabilité de la zone a bénéficié des efforts structurels d'amélioration du portefeuille de marques et de la tendance favorable du lait.

La marge opérationnelle courante de la zone CEI & Amérique du Nord s'établit à 10,26 % en 2016, en hausse de +161 pb en données comparables par rapport à 2015, illustrant d'une part l'ensemble du travail mené par Danone pour protéger l'équation de rentabilité dans la zone CEI et d'autre part une croissance solide dans un contexte favorable concernant l'évolution du prix du lait en Amérique du Nord dans le Métier Produits Laitiers.

La marge opérationnelle courante de la zone ALMA s'établit à 11,82 % en 2016, en hausse de +79 pb en données comparables par rapport à 2015. Cette hausse reflète la bonne performance des zones Asie et Amérique Latine, une amélioration de la marge des Eaux en Chine grâce à l'ensemble des actions menées pour protéger la rentabilité de la marque *Mizone* ainsi qu'une base de comparaison favorable au sein du Métier de la Nutrition Infantile qui avait été impacté en 2015 par des éléments exceptionnels négatifs liés à Dumex et à l'incendie de Cuijk.

Résultat financier

Exposition aux risques financiers et gestion des risques financiers

Voir paragraphe 2.7 *Facteurs de risques*.

Résultat financier

	Exercice clos le 31 décembre	
<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2016
Produits financiers sur disponibilités et placements à court terme	122	130
Charges financières sur dette financière	(274)	(276)
Coût de l'endettement financier net	(152)	(146)
Autres produits financiers	1	67
Autres charges financières	(134)	(214)
Autres produits et charges financiers	(133)	(146)
Résultat financier	(285)	(293)

Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net a baissé de (152) millions d'euros en 2015 à (146) millions d'euros en 2016 malgré des coûts supplémentaires liés au financement de l'acquisition de WhiteWave (c'est à dire les charges financières liées aux obligations émises les 25 et 26 octobre 2016). Cette baisse reflète la baisse des taux d'intérêt.

En outre, ces nouvelles émissions obligataires ont permis à Danone d'allonger la maturité moyenne de sa dette à des conditions de marché favorables.

Taux d'imposition

Le taux d'imposition courant s'établit à 31,1% en 2016, stable par rapport à 2015. En incluant les éléments non-courants, le taux effectif d'imposition de Danone s'élève à 30,6% en 2016 (32,5% en 2015) et l'écart par rapport au taux légal d'imposition en France en 2016 et 2015 figure à la Note 8 des Annexes aux comptes consolidés.

Résultat net courant – Part du Groupe et BNPA courant

Le résultat net s'élève à 1 827 millions d'euros en 2016 (1 398 millions d'euros en 2015). Le résultat net – Part du Groupe s'élève à 1 720 millions d'euros en 2016 (1 282 millions d'euros en 2015).

Résultat des sociétés mises en équivalence

Le résultat des sociétés mises en équivalence courant s'établit à 129 millions d'euros en 2016, en hausse de +4,5% par rapport à 2015.

Résultat net courant – Part du Groupe

Le résultat net courant – Part du Groupe s'établit à 1 911 millions d'euros en 2016, en hausse de +10,4% en données comparables et de +6,7% en données historiques par rapport à 2015. Le BNPA courant s'élève à 3,10 euros, en hausse de +9,3% en données comparables et de +5,6% en données historiques par rapport à 2015.

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

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en millions d'euros sauf pourcentage)</i>	2015			2016		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Résultat opérationnel courant	2 892		2 892	3 022		3 022
Autres produits et charges opérationnels		(682)	(682)		(99)	(99)
Résultat opérationnel	2 892	(682)	2 210	3 022	(99)	2 923
Coût de l'endettement financier net	(152)		(152)	(146)		(146)
Autres produits et charges financiers	(129)	(4)	(133)	(134)	(13)	(146)
Résultat avant impôts	2 611	(686)	1 925	2 742	(112)	2 630
Impôts sur les bénéfices	(818)	193	(626)	(852)	48	(804)
Taux effectif d'impôt	31,2%		32,5%	31,1%		30,6%
Résultat net des sociétés intégrées	1 792	(493)	1 299	1 890	(64)	1 826
Résultat net des sociétés mises en équivalence	123	(25)	99	129	(128)	1
Résultat net	1 915	(518)	1 398	2 019	(191)	1 827
• Part du Groupe	1 791	(508)	1 282	1 911	(191)	1 720
• Part des intérêts minoritaires	125	(9)	115	108	–	107

Passage du BNPA au BNPA courant

Exercice clos le 31 décembre

	2015		2016	
	Courant	Total	Courant	Total
Résultat net – Part du Groupe <i>(en millions d'euros)</i>	1 791	1 282	1 911	1 720
Nombre d'actions				
• Avant dilution	609 647 527	609 647 527	616 442 041	616 442 041
• Après dilution	610 155 241	610 155 241	616 700 618	616 700 618
BNPA (en euros)				
• Avant dilution	2,94	2,10	3,10	2,79
• Après dilution	2,93	2,10	3,10	2,79

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

	Période précédente	Période considérée	Variation en données historiques	Dont effet des variations du périmètre de consolidation	Dont effets des variations des taux de change			Croissance en données comparables
					Total	Dont traitement des effets de sur-inflation	Dont autres effets des variations des taux de change	
Chiffre d'affaires (en millions d'euros sauf pourcentage)								
Exercice clos le 31 décembre 2015	21 144	22 412	6,0%	(0,4)%	2,0%	0,3%	1,7%	4,4%
Exercice clos le 31 décembre 2016	22 412	21 944	(2,1)%	0,5%	(5,5)%	0,2%	(5,7)%	2,9%
Marge opérationnelle courante								
Exercice clos le 31 décembre 2015	12,59%	12,91%	+32 pb	+6 pb	+9 pb	-1 pb	+10 pb	+17 pb
Exercice clos le 31 décembre 2016	12,91%	13,77%	+87 pb	+10 pb	+6 pb	-17 pb	+23 pb	+70 pb
BNPA courant (en euros sauf pourcentage)								
Exercice clos le 31 décembre 2015	2,62	2,93	12,0%	1,9%	3,5%	0,3%	3,2%	6,5%
Exercice clos le 31 décembre 2016	2,93	3,10	5,6%	1,5%	(5,2)%	(1,3)%	(3,9)%	9,3%

Dividende au titre de l'exercice 2016

Le Conseil d'Administration de Danone proposera à l'Assemblée Générale des actionnaires, qui se réunira le 27 avril 2017, la distribution, au titre de l'exercice 2016, d'un dividende de 1,70 euro, en hausse de +6,3% par rapport au dividende distribué au titre de l'exercice 2015. Ce dividende traduit la confiance du Conseil et de la Direction dans l'agenda de l'Entreprise vers une croissance forte, rentable et durable.

Il sera proposé aux actionnaires d'opter pour le paiement de la totalité de leur dividende en numéraire ou en actions Danone. Les actions nouvelles seraient émises à un prix fixé à 90% de la moyenne des

premiers cours cotés de l'action Danone sur Euronext lors des 20 séances de bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale du 27 avril 2017 diminuée du montant du dividende.

Si cette distribution est approuvée, le dividende sera détaché de l'action le 5 mai 2017. La période pendant laquelle les actionnaires pourront opter pour un paiement du dividende en numéraire ou en actions débutera le 5 mai et s'achèvera le 19 mai 2017. La mise en paiement du dividende en numéraire ou la livraison des actions interviendra le 1^{er} juin 2017.

3.3 FREE CASH-FLOW

À la date du présent Document de Référence, Danone estime que les flux de trésorerie générés par ses activités opérationnelles, sa trésorerie ainsi que les fonds disponibles *via* des lignes de crédit confirmées gérées au niveau de la Société seront suffisants pour couvrir les dépenses et investissements nécessaires à son exploitation, le service de sa dette (incluant le financement de l'exercice de toutes options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle) et la distribution de dividendes.

Le *free cash-flow* s'établit à 1 760 millions d'euros en 2016, impacté pour 26 millions d'euros (montant net d'impôt) par les dépenses relatives au plan d'économies et d'adaptation des organisations en Europe. Ces coûts avaient été provisionnés ou encourus en 2015 et ont été versés en 2016.

Free cash-flow

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

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	2015	2016
Trésorerie provenant de l'exploitation	2 369	2 652
Investissements industriels	(937)	(925)
Cessions et réalisations d'actifs industriels	31	27
Frais d'acquisitions avec prise de contrôle ^(a)	5	6
Compléments de prix d'acquisition avec prise de contrôle ^(b)	-	-
Free cash-flow	1 468	1 760
Flux de trésorerie relatifs au plan d'économies et d'adaptation en Europe ^(c)	61	26
Free cash-flow hors éléments exceptionnels	1 529	1 786

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

(b) Correspond aux compléments de prix d'acquisition versés ultérieurement à une prise de contrôle et au cours de l'exercice.

(c) Montant net d'impôts.

Tableau de flux de trésorerie consolidés

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros)	2015	2016
Résultat net	1 398	1 827
Résultat des sociétés mises en équivalence net des dividendes reçus	(58)	52
Amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels	1 217	786
Dotations (reprises) des provisions	148	51
Variation des impôts différés	(179)	(65)
Plus ou moins-value de cession d'actifs industriels et financiers	29	(74)
Charges liées aux actions sous conditions de performance et aux <i>stock-options</i>	27	24
Coût de l'endettement financier net	152	149
Intérêts décaissés nets	(182)	(148)
Variation nette des intérêts financiers	(30)	-
Autres éléments sans impact sur la trésorerie	1	13
Autres décaissements nets	-	-
Marge brute d'autofinancement	2 552	2 615
Variation des stocks	(66)	(24)
Variation des créances clients	(418)	(110)
Variation des dettes fournisseurs	174	298
Variation des autres comptes débiteurs et créditeurs	128	(127)
Variation des éléments du besoin en fonds de roulement	(182)	37
Trésorerie provenant de l'exploitation	2 369	2 652
Investissements industriels ^(a)	(937)	(925)
Cessions d'actifs industriels ^(a)	31	27
Acquisitions d'actifs financiers ^(b)	(596)	(66)
Cessions d'actifs financiers ^(b)	2	110
Variation nette des prêts et des autres immobilisations financières	(19)	6
Trésorerie provenant des opérations d'investissement/ désinvestissement	(1 519)	(848)
Augmentation du capital et des primes	39	46
Acquisition d'actions propres (nettes de cession) et <i>calls</i> DANONE ^(c)	198	32
Dividendes versés aux actionnaires de Danone	(314)	(985)
Rachat d'intérêts ne conférant pas le contrôle	(1 929)	(295)
Versement de dividende	(97)	(94)
Contribution des intérêts ne conférant pas le contrôle aux augmentations de capital	(3)	6
Transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	(2 029)	(383)
Flux nets d'instruments dérivés ^(d)	22	50
Financements obligataires émis au cours de l'exercice	2 049	11 237
Financements obligataires remboursés au cours de l'exercice	(603)	(638)
Flux nets des autres dettes financières courantes et non courantes	(101)	(442)
Flux nets des placements à court terme	(242)	(10 531)
Trésorerie affectée aux opérations de financement	(982)	(1 616)
Incidence des variations de taux de change et autres ^(e)	(228)	(151)
Variation globale de la trésorerie	(361)	38
Disponibilités au 1^{er} janvier	880	519
Disponibilités au 31 décembre	519	557
Informations complémentaires		
Flux de trésorerie liés au paiement d'impôts sur les bénéfices	(804)	(891)

(a) Concernent les actifs corporels et incorporels opérationnels.

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

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

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

(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

<i>(en millions d'euros sauf pourcentage)</i>	2015	2016
Actifs non-courants	24 715	24 836
Actifs courants	7 998	19 113
Total de l'actif	32 712	43 949
Capitaux propres – Part du Groupe	12 606	13 109
Intérêts ne conférant pas le contrôle	63	85
Passifs non-courants	10 841	21 705
Passifs courants	9 202	9 050
Total du passif et des capitaux propres	32 712	43 949
Dette nette	7 799	7 472
Dette financière nette	6 937	6 773

Structure de financement et sécurité financière

Risque de liquidité et politique de gestion

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

En particulier, Danone centralise la gestion du risque de liquidité et de ses financements au niveau de la Société.

Situation des financements et du risque de liquidité

Principales opérations de financement de l'exercice 2016

Exercice clos le 31 décembre

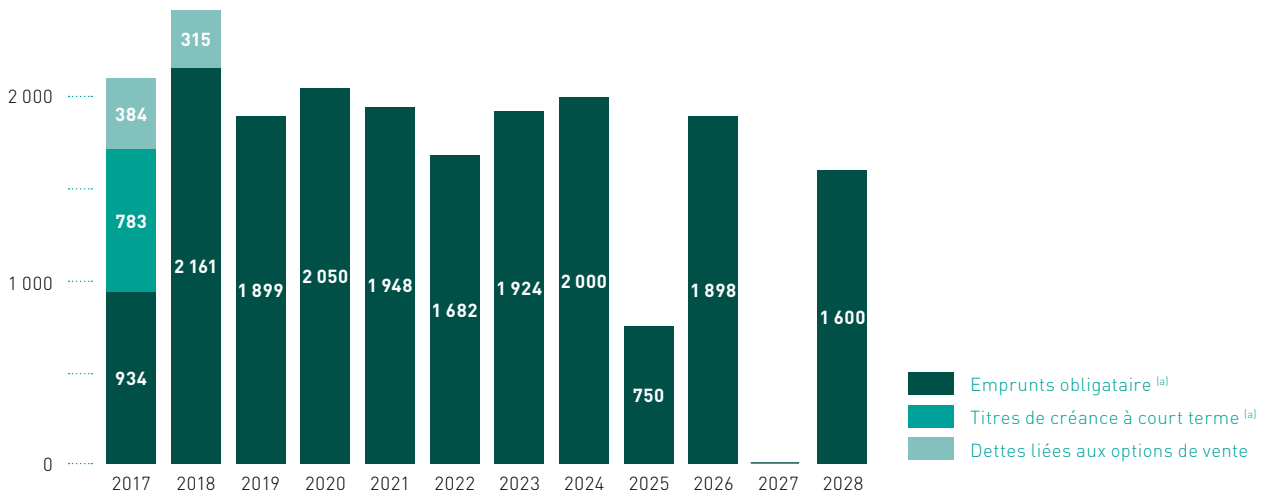
<i>(en millions de devises)</i>	Devise	Nominal	Échéance
Nouveaux financements			
	EUR	1 350	2 018
	EUR	1 000	2 020
	EUR	1 000	2 022
	EUR	1 250	2 024
	EUR	1 600	2 028
Emprunts obligataires euro		6 200	
	USD	1 200	2019
	USD	800	2021
	USD	1 500	2023
	USD	2 000	2026
Emprunts obligataires dollar U.S.		5 500	
Remboursements			
Emprunt obligataire franc suisse	CHF	225	2016
Emprunt obligataire euro	EUR	500	2016

Échéanciers des principales dettes financières

Il s'agit des financements gérés au niveau de la Société.

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

(en millions d'euros)

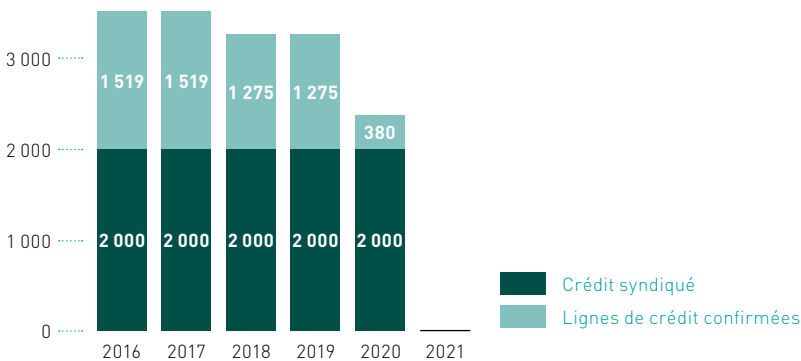


(a) Comprend la valeur des instruments dérivés adossés aux emprunts obligataires et aux titres de créance à court terme.

Sources de financement disponibles à tout moment

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

(en millions d'euros)



Rating de la Société

Au 31 décembre

	2015		2016	
	Moody's	Standard and Poor's	Moody's	Standard and Poor's
Notation court terme ^(a)				
Notation	–	A-2	–	A-2
Notation long terme ^{(b)(c)}				
Notation	Baa1	A-	Baa1 ^(c)	BBB+
Perspective	Stable	Négative	Stable	Négative ^(d)

(a) Notation du programme de Titres de créance à court terme de la Société.

(b) Notation des dettes à plus d'un an de la Société.

(c) Notation revue le 8 septembre 2016.

(d) Notation revue le 8 juillet 2016 et perspective attribuée le 21 septembre 2016.

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

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2016
Au 1^{er} janvier	2 558	862
Nouvelles options et options comptabilisées auparavant selon IAS 39	207	–
Exercices d'options ^(a)	(1 851)	(285)
Variation de la valeur actuelle des options	(52)	121
Au 31 décembre ^(b)	862	699

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

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

Voir également Note 3.6 des Annexes aux comptes consolidés.

Dettes nettes et dettes financières nettes

Dettes nettes

Au 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2016
Dettes financières non courantes	8 087	18 771
Dettes financières courantes	2 991	2 510
Placements à court terme	(2 514)	(13 063)
Disponibilités	(519)	(557)
Instruments dérivés – actifs – Non-courants ^(a)	(125)	(148)
Instruments dérivés – actifs – Courants ^(a)	(120)	(42)
Dettes nettes	7 799	7 472

(a) En gestion de la dette nette uniquement. En effet, la dette nette n'est pas retraitée de la part des instruments dérivés actifs relative à la couverture du prix d'acquisition de WhiteWave, soit 377 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Variation de la dette nette en 2016

La dette nette de Danone a diminué de 327 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2015 et s'est établie à 7 472 millions d'euros

au 31 décembre 2016. Elle inclut 699 millions d'euros d'options de vente accordées aux actionnaires minoritaires soit une baisse de 163 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2015.

Passage de la dette nette à la dette financière nette

	Exercice clos le 31 décembre	
<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2016
Dette nette	7 799	7 472
Dettes liées aux options accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle – non courantes	(248)	(315)
Dettes liées aux options accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle – courantes	(614)	(384)
Dettes financières exclues de la dette financière nette	(862)	(699)
Dette financière nette	6 937	6 773

Capitaux propres

Variation des capitaux propres – Part du Groupe

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2016
Au 1^{er} janvier	11 696	12 606
Résultat net de la période	1 282	1 720
Autres éléments du résultat global	146	134
Dividendes versés ^(a)	(317)	(986)
Écarts de conversion	325	(283)
Autres	(526)	(83)
Au 31 décembre	12 606	13 108

(a) Impact sur la part du Groupe des capitaux propres, l'impact des dividendes versés sur les capitaux propres consolidés s'élevant à (1 079) millions d'euros en 2016 ((411) millions d'euros en 2015) et correspondant à la part payée en numéraire, la part payée en actions en 2015 n'ayant pas d'impact sur les capitaux propres.

Engagements hors-bilan

Engagements donnés au 31 décembre 2016 dans le cadre de l'activité opérationnelle

<i>(en millions d'euros)</i>	Total	Montant des flux financiers par période				
		2017	2018	2019	2020	2021 et après
Engagements d'achats de biens et services ^(a)	(2 995)	(1 960)	(541)	(261)	(95)	(139)
Engagements liés à des investissements industriels	(226)	(199)	(18)	(9)	-	-
Obligations en matière de contrats de location simple	(694)	(213)	(132)	(102)	(68)	(179)
Garanties et nantissements donnés	(46)	(26)	(11)	(8)	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-
Total	(3 962)	(2 398)	(702)	(380)	(163)	(318)

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

3.5 PERSPECTIVES 2017

Changement significatif de la situation financière ou commerciale

La Société et ses filiales dans leur ensemble n'ont pas connu de changements significatifs de leur situation financière ou commerciale depuis la fin de l'exercice 2016.

Perspectives financières pour l'exercice 2017

Danone prend pour hypothèse que le contexte macro-économique restera globalement volatil et incertain en 2017, avec des tendances de consommation toujours fragiles voire déflationnistes en Europe, et pour certains marchés importants des difficultés contextuelles spécifiques, notamment en CEI, en Chine et au Brésil.

Danone s'attend également en 2017 à une progression autour de +5% du prix de ses matières premières stratégiques par rapport à 2016. Dans ce contexte, Danone continuera de renforcer la résilience de son modèle à travers diverses initiatives visant à compenser cette inflation et limiter son exposition à la volatilité de certaines matières tout en assurant la compétitivité de ses produits.

Concernant le prix du lait, Danone anticipe une nette progression de l'inflation tout au long de l'année, avec des tendances très contrastées selon les zones géographiques :

- une hausse inférieure à 5% des prix en Europe et aux États-Unis ;
- une forte progression des prix dans les pays émergents, en particulier la CEI et l'Amérique Latine.

Concernant ses autres matières premières dont le plastique, le sucre ou les fruits, Danone anticipe globalement des pressions inflationnistes.

Dans ce contexte, Danone se donne à nouveau pour priorité en 2017 l'amélioration de la marge et le renforcement de son modèle de croissance. L'entreprise s'appuiera sur la bonne exécution de ses plans de croissance, l'optimisation permanente de son modèle, renforcée par le programme "Protein", et une allocation disciplinée de ses ressources qui privilégiera les opportunités de croissance stratégiques aux allocations tactiques de court terme.

En conséquence, Danone vise pour 2017 une croissance de son BNPA courant supérieure à +5%, excluant tous éléments relatifs à l'acquisition de WhiteWave. Danone continuera, par ailleurs, de se focaliser sur la progression de son *free cash-flow*.

Danone précise, enfin, qu'après la réalisation de l'acquisition de WhiteWave, l'objectif annuel 2017 sera actualisé afin d'intégrer l'effet relatif de WhiteWave.

3.6 INDICATEURS FINANCIERS NON DÉFINIS PAR LES NORMES IFRS

Danone communique sur les indicateurs financiers non définis par les normes IFRS suivants :

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

Compte tenu du contexte de consommation très dégradé en Europe, Danone s'est fixé en 2012 un objectif d'économies et d'adaptation de ses organisations afin de regagner de la compétitivité. Danone publie, depuis le premier semestre 2013, un indicateur de *free cash-flow* excluant les flux de trésorerie relatifs aux initiatives qu'il serait amené à mettre en œuvre dans ce cadre.

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, de la marge opérationnelle courante, du résultat net courant et du BNPA courant reflètent la performance organique de Danone en excluant essentiellement l'impact :

- des variations de périmètre en calculant les indicateurs de l'exercice considéré sur la base du périmètre de consolidation de l'exercice précédent ;

- des changements dans les principes comptables applicables ;
- des variations de taux de change (i) en calculant les indicateurs de l'exercice considéré et ceux de l'exercice précédent sur la base de taux de change identiques (le taux de change utilisé est un taux annuel prévisionnel déterminé par Danone pour l'exercice considéré et appliqué aux deux exercices), et (ii) en corrigeant des écarts créés par une volatilité exceptionnelle de l'inflation dans des pays structurellement hyper-inflationnistes, source de distorsion dans la lecture de la performance organique de Danone.

Dans un contexte en 2014 où l'inflation en Argentine, déjà structurellement élevée, a connu une accélération, à la suite notamment de la dévaluation forte et soudaine de sa devise en janvier de cette même année, l'utilisation d'un taux de change identique pour comparer l'exercice considéré et l'exercice précédent s'est révélée insuffisante pour refléter la performance organique de Danone dans ce pays. Par conséquent, Danone a précisé la définition des variations en données comparable, afin d'inclure dans les effets de change les écarts créés par une volatilité exceptionnelle de l'inflation dans des pays structurellement hyper-inflationnistes. Ce traitement est appliqué à partir de la publication des résultats annuels de l'exercice 2014, où il ne concerne que l'Argentine. Il conduit à (i) limiter l'inflation des prix et des coûts des produits vendus au kilo à leur niveau moyen sur trois ans, et (ii) plafonner la marge opérationnelle courante à son niveau de l'exercice précédent, et ce pour chacun des Métiers présents dans le pays. Concernant l'exercice 2014, ce retraitement avait été réalisé au quatrième trimestre pour l'ensemble de l'exercice.

Le résultat opérationnel courant correspond au résultat opérationnel de Danone avant prise en compte des Autres produits et charges opérationnels. En application de la recommandation 2013-03 du CNC "relative au format des comptes consolidés des entreprises établis selon les normes comptables internationales", les Autres produits et charges opérationnels comprennent des éléments significatifs



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

La marge opérationnelle courante correspond au ratio résultat opérationnel courant sur chiffre d'affaires net.

Le résultat des sociétés mises en équivalence non-courant comprend des éléments significatifs qui, en raison de leur nature et de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité de ces sociétés et altèrent la lecture de leur performance. Ils incluent principalement (i) les plus ou moins-values de cession de sociétés et de participations mises en équivalence, les dépréciations d'écarts d'acquisition et, (ii) lorsqu'ils sont matériels les éléments non-courants tels que définis par Danone issus de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence.

Le résultat net courant correspond à la part du Groupe dans le Résultat net courant total. Le Résultat net courant total mesure la performance récurrente de l'Entreprise et exclut les éléments significatifs qui, en raison de leur nature et de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à la performance courante de

Danone. Les éléments non-courants incluent principalement les Autres produits et charges opérationnels, le résultat des sociétés mises en équivalence non-courant, les plus ou moins-values de cession et les dépréciations de participations non consolidées ainsi que les produits et charges d'impôts relatifs aux éléments non-courants. Ces éléments exclus du Résultat net courant total représentent le Résultat net non courant total.

Le taux d'imposition courant mesure le taux d'imposition relatif à la performance récurrente de Danone et correspond au ratio produits et charges d'impôts relatifs aux éléments courants sur résultat net courant total.

Le BNPA courant correspond au ratio résultat net courant – Part du Groupe sur nombre d'actions dilué.

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 et (ii) des flux de trésorerie liés aux compléments de prix d'acquisition versés ultérieurement à une prise de contrôle.

Le free cash-flow hors éléments exceptionnels correspond au free cash-flow avant prise en compte des flux de trésorerie relatifs aux initiatives que Danone a mises en œuvre dans le cadre du plan d'économies et d'adaptation de ses organisations en Europe.

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

3.7 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les statuts, procès-verbaux des Assemblées Générales, rapports des Commissaires aux comptes et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la Société. En outre, les informations financières historiques et certaines informations

sur l'organisation et les activités de la Société et ses filiales sont disponibles sur le site Internet de Danone dans la rubrique relative aux informations réglementées.

3.8 PROJET D'ACQUISITION DE WHITEWAVE : INFORMATION FINANCIÈRE PRO FORMA CONSOLIDÉE NON AUDITÉE

Contexte de l'opération

Le 7 juillet 2016, Danone a annoncé la signature d'un accord en vue de l'acquisition de WhiteWave. Avec un chiffre d'affaires de 4 milliards de dollars en 2015 et 4,2 milliards de dollars en 2016, WhiteWave est le leader mondial du Bio, des laits et produits frais d'origine végétale.

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

24% par rapport à la moyenne des prix de clôture de WhiteWave sur les 30 jours de bourse précédant l'accord.

L'opération a été approuvée à l'unanimité par les conseils d'administration des deux sociétés. Elle est conditionnée à l'obtention de l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires de WhiteWave, à l'obtention des autorisations au titre du contrôle des concentrations requises, ainsi que d'autres conditions suspensives usuelles.

L'acquisition de WhiteWave sera financée intégralement par de la dette.

Statut au 31 décembre 2016

Le 4 octobre 2016, WhiteWave a annoncé que, lors d'une assemblée générale spéciale, les actionnaires de la société ont approuvé l'accord en vue de l'acquisition par Danone de la totalité des actions existantes de WhiteWave.

Le 16 décembre 2016, la Commission Européenne a autorisé le projet d'acquisition de WhiteWave par Danone sous réserve de la cession d'une partie des activités de lait de croissance de Danone en Belgique (moins de 10 millions d'euros de chiffre d'affaires).

Information financière pro forma consolidée non auditée

L'information financière pro forma consolidée non auditée ci-après présente les principaux agrégats du compte de résultat consolidé pro forma de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et du bilan consolidé pro forma au 31 décembre 2016 non audités de Danone et WhiteWave.

Elle est destinée à illustrer les effets de l'acquisition de WhiteWave par Danone et des opérations de financement associées sur les principaux éléments du compte de résultat et du bilan consolidés

Bases de préparation

L'information financière pro forma consolidée non auditée a été préparée en application de l'annexe II du règlement européen sur les prospectus n° 809-2004, des recommandations de l'ESMA de mars 2013 et de la recommandation AMF n° 2013-08 relative aux informations financières pro forma.

Elle repose sur les seules informations publiques et a été établie sur la base des états financiers consolidés audités de l'exercice 2016 respectivement de Danone établis en euros selon le référentiel IFRS et de WhiteWave établis en dollars U.S. selon le référentiel U.S. GAAP après les ajustements suivants :

- présentation et conversion en euros des éléments des états financiers de WhiteWave ;
- comptabilisation du regroupement d'entreprise ;
- ajustement du coût de l'endettement net de Danone pour tenir compte du financement de l'acquisition depuis le 1^{er} janvier et prise en compte des effets impôts relatifs.

Présentation et conversion des éléments des états financiers de WhiteWave

Les agrégats du compte de résultat et du bilan historiques de WhiteWave en U.S. GAAP ont été convertis en euros en utilisant le taux de change au 31 décembre 2016 pour les éléments du bilan et le taux moyen de l'exercice pour les éléments du compte de résultat (respectivement 1,054 et 1,107 dollar U.S. pour 1 euro).

Les référentiels comptables IFRS et US GAAP pouvant présenter des divergences sur certains aspects, Danone a analysé les méthodes comptables de WhiteWave et de Danone sur la base des informations publiques de WhiteWave et en tenant compte des points de divergence connus entre les normes IFRS et US GAAP. Sur ces bases, Danone n'a pas identifié de différence matérielle dont le retraitement pourrait avoir un impact significatif sur les informations financières pro forma. Cette analyse ne constitue pas une réconciliation exhaustive des états financiers de WhiteWave aux normes IFRS et il ne peut être assuré qu'aucun élément de réconciliation ou retraitement significatif ne sera identifié à l'issue de la revue exhaustive lors du rapprochement effectif des deux groupes.

La finalisation de l'opération reste soumise à la finalisation du processus d'examen de l'acquisition par les autorités américaines de la concurrence. WhiteWave et Danone travaillent avec le Département de la Justice américain et visent une finalisation de l'opération au 1^{er} trimestre 2017. Cependant, aucune garantie ne peut être donnée quant à la date de finalisation du processus réglementaire.

de Danone pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, comme si ces opérations avaient eu lieu le 1^{er} janvier 2016. Elle n'est pas nécessairement représentative de la situation financière et de la performance qui auraient été observées si ces opérations avaient effectivement été réalisées au 1^{er} janvier 2016. Elle ne constitue pas non plus une indication des résultats futurs et n'est fournie qu'à des fins d'illustration.

Comptabilisation du regroupement d'entreprise

Le prix d'acquisition en dollars U.S. retenu correspond au cours de l'opération (56,25 dollars U.S. par action) appliqué aux titres WhiteWave en circulation après prise en compte des instruments dilutifs (181,2 millions d'actions). Il a été converti en euros sur la base du cours du 31 décembre 2016 (1,054 dollar U.S. pour 1 euro). Le règlement du prix d'acquisition ainsi calculé de 9,7 milliards d'euros est effectué après cession des placements court terme.

Par ailleurs, le Groupe ne dispose pas à cette date d'informations suffisantes pour pouvoir réaliser l'allocation du prix d'acquisition aux actifs acquis et passifs assumés. Par conséquent, ces informations pro forma ne prennent pas en compte les effets liés à l'application de la norme IFRS 3, *Regroupements d'entreprises*, notamment l'effet des amortissements des immobilisations incorporelles qui seraient reconnues et de l'évaluation à la juste valeur des immobilisations corporelles, lors de l'affectation du coût d'acquisition. Pour les besoins de l'information financière pro forma, le *goodwill* a été estimé sur la base de la valeur historique des actifs et passifs acquis, telle qu'elle ressort des comptes consolidés de WhiteWave. En conséquence, cet écart d'acquisition n'est, par construction, pas celui qui sera comptabilisé dans les premiers comptes qui seront établis post acquisition.

Ajustement du coût de l'endettement net de Danone du financement de l'acquisition depuis le 1^{er} janvier 2016

Le coût de l'endettement financier net de Danone a été ajusté de (114) millions d'euros pour refléter le financement du prix d'acquisition via les émissions obligataires réalisées en octobre 2016 :

- comme si il avait été mis en place le 1^{er} janvier 2016 ;
- sur la base du taux moyen des emprunts obligataires, soit 1,4%.

Par ailleurs, les impôts sur les bénéfices de Danone ont été corrigés des effets de cet ajustement en utilisant le taux effectif de Danone de l'exercice 2016 (30,6%).

Information financière pro forma

Présentation et conversion en euros des éléments des états financiers de WhiteWave

Exercice clos le 31 décembre 2016

<i>(en millions de devises)</i>	Comptes audités		Rubriques Danone ^(a)
	en USD	en EUR	
Rubriques WhiteWave ^(a)			
Éléments du compte de résultat			
<i>Net sales</i>	4 198	3 792	Chiffre d'affaires
<i>Operating income</i>	402	363	Résultat opérationnel
<i>Interest and other expenses, net</i>	(75)	(67)	Résultat financier
<i>Net income</i>	215	194	Résultat net – Part du Groupe
Éléments du bilan			
<i>Goodwill & Identifiable intangible and other assets, net</i>	2 451	2 326	Immobilisations incorporelles
<i>Other assets</i>	2 018	1 915	Autres actifs
<i>Total shareholder's equity</i>	1 431	1 358	Capitaux propres
<i>Long-term debt and capital lease obligations, net of debt issuance & Current portion</i>	2 140	2 031	Dettes financières
<i>Other liabilities</i>	898	852	Autres passifs

(a) Sauf les rubriques *Other assets*, *Other liabilities*, Autres actifs et Autres passifs calculées par différence.

Information pro forma consolidée de Danone et WhiteWave

Exercice clos le 31 décembre 2016

<i>(en millions d'euros)</i>	Danone audité	WhiteWave audité	Ajustements pro forma	Pro forma Danone et WhiteWave, non audité
Éléments du compte de résultat				
Chiffre d'affaires	21 944	3 792	–	25 736
Résultat opérationnel	2 923	363	–	3 286
Résultat financier	(292)	(67)	(114)	(473)
Résultat net – Part du Groupe	1 720	194	(79)	1 835
Éléments du bilan				
Immobilisations incorporelles	15 803	2 326	8 315	26 444
Autres actifs	28 146	1 915	(9 673)	20 389
Capitaux propres	13 194	1 358	(1 358)	13 194
Dettes financières	21 281	2 031	–	23 312
Autres passifs	9 474	852	–	10 326

Information relative aux éléments non récurrents imputables à l'opération

Les principaux éléments concernent les opérations de gestion des risques financiers liés à l'acquisition et les frais de transaction pour un total de 70 millions d'euros comptabilisés en 2016.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les informations financières pro forma

Au Directeur Général,

En notre qualité de commissaires aux comptes et en application du règlement (CE) N° 809/2004, nous avons établi le présent rapport sur les informations financières pro forma de la société Danone relatives à l'exercice 2016 incluses dans la partie 3.8 du document de référence.

Ces informations financières pro forma ont été préparées aux seules fins d'illustrer l'effet que l'acquisition de WhiteWave Foods Company aurait pu avoir sur le bilan consolidé au 31 décembre 2016 et le compte de résultat consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2016 de la société Danone si l'opération avait pris effet au 1^{er} janvier 2016 pour le compte de résultat et au 31 décembre 2016 pour le bilan. De par leur nature même, elles décrivent une situation hypothétique et ne sont pas nécessairement représentatives de la situation financière ou des performances qui auraient pu être constatées si l'opération ou l'évènement était survenu à une date antérieure à celle de sa survenance réelle ou envisagée.

Ces informations financières pro forma ont été établies sous votre responsabilité en application des dispositions du règlement (CE) N° 809/2004 et des recommandations ESMA relatives aux informations financières pro forma.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion, dans les termes requis par l'annexe II, point 7, du règlement (CE) N° 809/2004, sur le caractère adéquat de l'établissement des informations pro forma.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relatives à cette mission. Ces diligences, qui ne comportent ni audit ni examen limité des informations financières sous-jacentes à l'établissement des informations financières pro forma, ont consisté principalement à vérifier que les bases à partir desquelles ces informations financières pro forma ont été établies concordent avec les documents source tels que décrits dans les notes explicatives aux informations financières pro forma, à examiner les éléments probants justifiant les retraitements pro forma et à nous entretenir avec la direction de la société Danone pour collecter les informations et les explications que nous avons estimées nécessaires.

À notre avis :

- les informations financières pro forma ont été adéquatement établies sur la base indiquée ;
- cette base est conforme aux méthodes comptables de l'émetteur.

Ce rapport est émis aux seules fins du dépôt du document de référence auprès de l'AMF et, le cas échéant, de l'admission aux négociations sur un marché réglementé, et/ou d'une offre au public, de titres financiers de la société Danone en France et dans les autres pays de l'Union européenne dans lesquels le prospectus visé par l'AMF, serait notifié, et ne peut pas être utilisé dans un autre contexte.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 16 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Anik CHAUMARTIN

François JAUMAIN

Ernst & Young Audit

Jeanne BOILLET

Pierre-Henri PAGNON

4.1 COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS	68	4.3 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	159
Comptes consolidés	68		
Annexes aux comptes consolidés	75		
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	136		
4.2 COMPTES INDIVIDUELS DE DANONE SA, SOCIÉTÉ MÈRE DANONE	138		
Comptes individuels de Danone SA	138		
Notes aux comptes individuels de la société mère Danone	140		
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes individuels de la société mère Danone	158		

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	
<i>(en millions d'euros sauf résultat par action en euros)</i>	Notes	2015	2016
Chiffre d'affaires net	5.2	22 412	21 944
Coût des produits vendus		(11 212)	(10 744)
Frais sur vente		(5 677)	(5 562)
Frais généraux		(1 944)	(2 004)
Frais de recherche et de développement		(307)	(333)
Autres produits et charges	5.3	(380)	(278)
Résultat opérationnel courant		2 892	3 022
Autres produits et charges opérationnels	6.1	(682)	(99)
Résultat opérationnel		2 210	2 923
Produits de trésorerie et des placements à court terme		122	130
Coût de l'endettement financier brut		(274)	(276)
Coût de l'endettement financier net	10.7	(152)	(146)
Autres produits financiers	11.3	1	67
Autres charges financières	11.3	(134)	(214)
Résultat avant impôts		1 925	2 630
Impôts sur les bénéfices	8.1	(626)	(804)
Résultat des sociétés intégrées		1 299	1 826
Résultat des sociétés mises en équivalence	4.8	99	1
Résultat net		1 398	1 827
Résultat net – Part du Groupe		1 282	1 720
Résultat net – Part des intérêts ne conférant pas le contrôle		115	107
Résultat net – Part du Groupe par action	13.4	2,10	2,79
Résultat net – Part du Groupe par action dilué	13.4	2,10	2,79

État du résultat global consolidé

	Exercice clos le 31 décembre	
<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2016
Résultat net – Part du Groupe	1 282	1 720
Écarts de conversion	67	(33)
Instruments dérivés de couverture de flux de trésorerie		
Gains et pertes latents bruts ^(a)	121	385
Effets d'impôts	(13)	(134)
Actifs financiers disponibles à la vente		
Gains et pertes latents bruts	(10)	–
Montant recyclé en résultat sur l'exercice en cours	–	–
Effets d'impôts	8	(1)
Autres gains et pertes, nets d'impôts	–	–
Éléments recyclables ultérieurement en résultat	173	217
Écarts actuariels sur engagements de retraite		
Gains et pertes bruts	58	(134)
Effets d'impôts	(19)	19
Éléments non recyclables ultérieurement en résultat	40	(116)
Résultat global – Part du Groupe	1 495	1 821
Résultat global – Part des intérêts ne conférant pas le contrôle	91	99
Résultat global	1 586	1 920

(a) En 2016, concerne principalement l'effet de la part efficace des couvertures du prix d'acquisition de WhiteWave (voir Note 2.2 des Annexes aux comptes consolidés).

Bilan consolidé

Au 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2015	2016
Actif			
<i>Goodwill</i>		11 653	11 620
Marques		3 833	3 879
Autres immobilisations incorporelles		292	304
Immobilisations incorporelles	9.1 à 9.3	15 779	15 803
Immobilisations corporelles	5.5	4 752	5 036
Titres mis en équivalence	4.1 à 4.8	2 882	2 730
Autres titres non consolidés		70	81
Autres immobilisations financières et prêts à plus d'un an		204	208
Autres actifs financiers	11.1, 11.2	274	288
Instruments dérivés – actifs ^(a)	2.2, 12.2, 12.3	125	148
Impôts différés	8.2	902	831
Actifs non-courants		24 715	24 836
Stocks	5.4	1 374	1 380
Clients et comptes rattachés ^(b)	5.4	2 466	2 524
Autres actifs courants ^(b)	5.4	793	1 061
Prêts à moins d'un an		40	18
Instruments dérivés – actifs ^(c)	2.2, 12.2, 12.3	120	419
Placements à court terme	2.2, 10.5	2 514	13 063
Disponibilités		519	557
Actifs détenus en vue de leur cession		171	92
Actifs courants		7 998	19 113
Total de l'actif		32 712	43 949

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

(b) Concernant la position au 31 décembre 2015, 237 millions d'euros ont été reclassés de la rubrique des Autres actifs courants vers la rubrique des Clients et comptes rattachés.

(c) Instruments dérivés en gestion de la dette nette. Au 31 décembre 2016, comprend également les instruments de couverture du prix d'acquisition de WhiteWave dont la juste valeur s'élève à 377 millions d'euros (voir Note 2.2 des Annexes aux comptes consolidés).

Au 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2015	2016
Passif et capitaux propres			
Capital		164	164
Primes		4 132	4 178
Bénéfices accumulés		11 454	12 035
Écarts de conversion		(1 177)	(1 460)
Autres résultats enregistrés directement en capitaux propres		(260)	(126)
Actions propres et <i>calls</i> DANONE ^(a)	13.2	(1 707)	(1 682)
Capitaux propres – Part du Groupe		12 606	13 109
Intérêts ne conférant pas le contrôle	3.6	63	85
Capitaux propres		12 669	13 194
Financements	2.2, 10.1 à 10.4	7 835	18 438
Instruments dérivés – passifs ^(b)	2.2, 12.2, 12.3	4	19
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	3.6	248	315
Dettes financières non courantes		8 087	18 771
Provisions pour retraites et autres avantages à long terme	7.3	793	959
Impôts différés	8.2	1 126	1 090
Autres provisions et passifs non-courants	14.2	834	885
Passifs non-courants		10 841	21 705
Financements	2.2, 10.1 à 10.4	2 374	2 119
Instruments dérivés – passifs ^(b)	2.2, 12.2, 12.3	3	8
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	3.6	614	384
Dettes financières courantes		2 991	2 510
Fournisseurs et comptes rattachés ^(c)	5.4	3 624	3 772
Autres passifs courants ^(c)	5.4	2 570	2 741
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur cession		18	26
Passifs courants		9 202	9 050
Total du passif et des capitaux propres		32 712	43 949

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

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

(c) Concernant la position au 31 décembre 2015, 289 millions d'euros ont été reclassés de la rubrique des Autres passifs courants vers la rubrique des Fournisseurs et comptes rattachés.

4.1 COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

COMPTES CONSOLIDÉS

Tableau des flux de trésorerie consolidés

		Exercice clos le 31 décembre	
<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2015	2016
Résultat net		1 398	1 827
Résultat des sociétés mises en équivalence net des dividendes reçus	4.8	(58)	52
Amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels	5.5, 9.2	1 217	786
Dotations (reprises) des provisions	14.2	148	51
Variation des impôts différés	8.2	(179)	(65)
Plus ou moins-value de cession d'actifs industriels et financiers		29	(74)
Charges liées aux actions sous conditions de performance et aux <i>stock-options</i>	7.4	27	24
Coût de l'endettement financier net	10.7	152	149
Intérêts décaissés nets		(182)	(148)
Variation nette des intérêts financiers		(30)	-
Autres éléments sans impact sur la trésorerie		1	13
Autres décaissements nets		-	-
Marge brute d'autofinancement		2 552	2 615
Variation des stocks		(66)	(24)
Variation des créances clients		(418)	(110)
Variation des dettes fournisseurs		174	298
Variation des autres comptes débiteurs et créditeurs		128	(127)
Variation des éléments du besoin en fonds de roulement	5.4	(182)	37
Trésorerie provenant de l'exploitation		2 369	2 652
Investissements industriels ^(a)	5.5	(937)	(925)
Cessions d'actifs industriels ^(a)	5.5	31	27
Acquisitions d'actifs financiers ^(b)	3.2, 4.3	(596)	(66)
Cessions d'actifs financiers ^(b)	3.2	2	110
Variation nette des prêts et des autres immobilisations financières		(19)	6
Trésorerie provenant des opérations d'investissement/désinvestissement		(1 519)	(848)
Augmentation du capital et des primes		39	46
Acquisition d'actions propres (nettes de cession) et <i>calls</i> DANONE ^(c)	13.2	198	32
Dividendes versés aux actionnaires de Danone	13.5	(314)	(985)
Rachat d'intérêts ne conférant pas le contrôle	3.6	(1 929)	(295)
Versement de dividende		(97)	(94)
Contribution des intérêts ne conférant pas le contrôle aux augmentations de capital		(3)	6
Transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle		(2 029)	(383)
Flux nets d'instruments dérivés ^(d)		22	50
Financements obligataires émis au cours de l'exercice	2.2, 10.3	2 049	11 237
Financements obligataires remboursés au cours de l'exercice	10.3, 10.4	(603)	(638)
Flux nets des autres dettes financières courantes et non courantes	10.3	(101)	(442)
Flux nets des placements à court terme		(242)	(10 531)
Trésorerie affectée aux opérations de financement		(982)	(1 616)
Incidence des variations de taux de change et autres ^(e)		(228)	(151)
Variation globale de la trésorerie		(361)	38
Disponibilités au 1^{er} janvier		880	519
Disponibilités au 31 décembre		519	557
Informations complémentaires			
Flux de trésorerie liés au paiement d'impôts sur les bénéfices		(804)	(891)

(a) Concernent les actifs corporels et incorporels opérationnels.

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

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

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

(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	Mouvements de la période									
		Au 1 ^{er} janvier 2015	Éléments du résultat global	Augmentation de capital	Autres opérations sur actions propres et opérations sur <i>calls</i> DANONE ^(a)	Contrepartie des charges relatives aux actions sous conditions de performance et aux <i>stock-options</i> ^(b)	Dividendes versés aux actionnaires de Danone – Part en actions	Dividendes versés aux actionnaires de Danone – Part en numéraire	Autres transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	Autres éléments	Au 31 décembre 2015
Capital		161					3				164
Primes		3 505		39			588				4 132
Bénéfices accumulés		11 817	1 282		21	27	(591)	(317)	(457)	(328)	11 454
Écarts de conversion		(1 501)	67						(1)	259	(1 177)
Gains et pertes relatifs aux instruments dérivés de couverture, nets d'impôts		(109)	108							21	21
Gains et pertes sur actifs financiers disponibles à la vente, nets d'impôts	12	45	(2)						(1)	(1)	42
Écarts actuariels sur engagements de retraite, non recyclables en résultat, nets d'impôts	7	(363)	40						-	-	(323)
Autres résultats enregistrés en capitaux propres		(427)	146	-	-	-	-	-	(1)	21	(261)
Actions propres et <i>calls</i> DANONE	13	(1 859)			157				(5)		(1 707)
Capitaux propres – Part du Groupe		11 696	1 495	39	178	27	-	(317)	(464)	(48)	12 606
Intérêts ne conférant pas le contrôle		49	91	-	-	-	-	(95)	(2)	20	63
Capitaux propres consolidés		11 745	1 586	39	178	27	-	(411)	(466)	(28)	12 669

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

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

4.1 COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

COMPTES CONSOLIDÉS

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 1 ^{er} janvier 2016	Mouvements de la période							Au 31 décembre 2016	
			Éléments du résultat global	Augmentation de capital	Autres opérations sur actions propres et opérations sur <i>calls</i> DANONE ^(a)	Contrepartie des charges relatives aux actions sous conditions de performance et aux <i>stock-options</i> ^(b)	Dividendes versés aux actionnaires de Danone – Part en actions	Dividendes versés aux actionnaires de Danone – Part en numéraire	Autres transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle		Autres éléments
Capital		164								164	
Primes		4 132		46						4 178	
Bénéfices accumulés		11 454	1 720		(5)	24		(986)	(118)	(56)	12 035
Écarts de conversion		(1 177)	(33)							(250)	(1 460)
Gains et pertes relatifs aux instruments dérivés de couverture, nets d'impôts		21	251								272
Gains et pertes sur actifs financiers disponibles à la vente, nets d'impôts	12	42	(1)								41
Écarts actuariels sur engagements de retraite, non recyclables en résultat, nets d'impôts	7	(323)	(116)								(439)
Autres résultats enregistrés en capitaux propres		(261)	134	-	-	-	-	-	-	-	(126)
Actions propres et <i>calls</i> DANONE	13	(1 707)			28				(2)		(1 682)
Capitaux propres – Part du Groupe		12 606	1 821	46	23	24	-	(986)	(120)	(306)	13 109
Intérêts ne conférant pas le contrôle		63	99					(93)	(11)	27	85
Capitaux propres consolidés		12 669	1 920	46	23	24	-	(1 079)	(131)	(279)	13 194

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

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

Annexes aux comptes consolidés

Sommaire

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES	77	NOTE 6. ÉLÉMENTS ET ÉVÉNEMENTS NON-COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE	97
Note 1.1. Bases de préparation	77	Note 6.1. Autres produits et charges opérationnels	97
Note 1.2. Référentiel comptable appliqué	77	Note 6.2. Plan de transformation Danone vers 2020	98
NOTE 2. OPÉRATION ANNONCÉE EN 2016 ET NON ENCORE FINALISÉE : ACQUISITION DE THE WHITEWAVE FOODS COMPANY	78	Note 6.3. Plan d'économies et d'adaptation des organisations du Groupe en Europe	98
Note 2.1. Contexte de l'opération	78	NOTE 7. EFFECTIFS, CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL	99
Note 2.2. Gestion des risques financiers liés à l'acquisition	78	Note 7.1. Effectifs des sociétés consolidées par intégration globale	99
Note 2.3. Impacts sur les comptes consolidés au 31 décembre 2016	79	Note 7.2. Charges de personnel des sociétés consolidées par intégration globale	99
NOTE 3. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE ET DÉTENTEURS D'INTÉRÊTS NE CONFÉRANT PAS LE CONTRÔLE	80	Note 7.3. Engagements de retraite, indemnités de fin de carrière et prévoyance	100
Note 3.1. Principes comptables	80	Note 7.4. Actions sous conditions de performance et <i>stock-options</i> , accordées à certains salariés et aux mandataires sociaux	104
Note 3.2. Principaux changements de la période	81	Note 7.5. Plan d'Épargne Entreprise	105
Note 3.3. Principales sociétés consolidées par intégration globale	82	NOTE 8. IMPÔTS	106
Note 3.4. Comptabilisation des prises de contrôle réalisées en 2016	82	Note 8.1. Impôts sur les bénéfices	106
Note 3.5. Finalisation en 2016 de la comptabilisation des prises de contrôle réalisées en 2015	82	Note 8.2. Impôts différés	107
Note 3.6. Détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	82	Note 8.3. Déficit fiscal reportable	108
NOTE 4. SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	83	NOTE 9. ACTIFS INCORPORELS	108
Note 4.1. Principes comptables	83	Note 9.1. Principes comptables	108
Note 4.2. Principales sociétés mises en équivalence en termes de résultat net et d'actifs nets consolidés	84	Note 9.2. Valeur nette comptable et variation de la période	109
Note 4.3. Principaux changements de la période	84	Note 9.3. Suivi de la valeur	110
Note 4.4. Mengniu (Produits Laitiers Frais, Chine) et Yashili (Nutrition Médicale, Chine)	85	NOTE 10. FINANCEMENTS ET SÉCURITÉ FINANCIÈRE, DETTE NETTE ET COÛT DE L'ENDETTEMENT NET	113
Note 4.5. Yakult (Produits Laitiers Frais, Japon)	87	Note 10.1. Principes comptables	113
Note 4.6. Valeur nette comptable et variation de la période	88	Note 10.2. Risque de liquidité et politique de gestion	114
Note 4.7. Suivi de la valeur des Titres mis en équivalence autres que Mengniu et Yashili	88	Note 10.3. Structure de financement et évolution sur la période	115
Note 4.8. Résultat des sociétés mises en équivalence	88	Note 10.4. Financements et sécurité financière du Groupe gérés au niveau de la Société	115
NOTE 5. ÉLÉMENTS COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE	89	Note 10.5. Placements à court terme	118
Note 5.1. Principes comptables	89	Note 10.6. Dette nette	118
Note 5.2. Secteurs opérationnels	89	Note 10.7. Coût de l'endettement financier net	119
Note 5.3. Autres éléments courants du résultat opérationnel	91	Note 10.8. Risques financiers liés à la dette nette et à l'activité de financement	119
Note 5.4. Besoins en fond de roulement	91	NOTE 11. AUTRES ACTIFS FINANCIERS, AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	120
Note 5.5. Actifs corporels et investissements industriels	93	Note 11.1. Principes comptables	120
Note 5.6. Engagements hors-bilan relatifs à l'activité opérationnelle	95	Note 11.2. Autres actifs financiers	121
Note 5.7. Risques financiers liés à l'activité opérationnelle	96	Note 11.3. Autres produits financiers et autres charges financières	121

4.1 COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 12. ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET INSTRUMENTS DÉRIVÉS	121	NOTE 16. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	131
Note 12.1. Organisation de la gestion des risques financiers	121	NOTE 17. PRINCIPALES SOCIÉTÉS DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2016	132
Note 12.2. Principes comptables	122	Note 17.1. Sociétés holdings et sociétés financières consolidées par intégration globale, détenues directement par la Société	132
Note 12.3. Instruments dérivés	122	Note 17.2. Principales sociétés consolidées par intégration globale du Métier Produits Laitiers Frais	132
Note 12.4. Risque de contrepartie	125	Note 17.3. Principales sociétés consolidées par intégration globale du Métier Eaux	133
Note 12.5. Risque sur titres actions	125	Note 17.4. Principales sociétés consolidées par intégration globale du Métier Nutrition Infantile	133
Note 12.6. Réconciliation du bilan par classe et catégories comptables	126	Note 17.5. Principales sociétés consolidées par intégration globale du Métier Nutrition Médicale	134
NOTE 13. ACTIONS DANONE, DIVIDENDE, RÉSULTAT PAR ACTION	127	Note 17.6. Principales sociétés mises en équivalence	134
Note 13.1. Principes comptables	127	NOTE 18. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX	135
Note 13.2. Opérations et mouvements sur l'action DANONE	127		
Note 13.3. Titres DANONE en circulation	128		
Note 13.4. Résultat par action – Part du Groupe	128		
Note 13.5. Dividende	129		
NOTE 14. AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS NON-COURANTS ET PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE	130		
Note 14.1. Principes comptables	130		
Note 14.2. Valeur comptable et variation de la période	130		
Note 14.3. Procédures judiciaires et d'arbitrage	130		
NOTE 15. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	131		
Note 15.1. Principes comptables	131		
Note 15.2. Transactions avec les entreprises associées	131		
Note 15.3. Rémunérations et avantages attribués aux membres du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration	131		
Note 15.4. Conventions réglementées	131		

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 2016 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration de Danone le 14 février 2017 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 27 avril 2017.

Les comptes consolidés et Annexes aux comptes consolidés sont présentés en euros. Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis au million le plus proche. De façon générale, les valeurs présentées sont arrondies à l'unité

la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

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

	Notes
Évaluation des actifs incorporels	9,3
Évaluation des titres mis en équivalence	4.1, 4.4, 4.7, 4.8
Évaluation des impôts différés actifs	8.3
Comptabilisation des financements et des instruments dérivés liés à l'acquisition de WhiteWave	2.2
Comptabilisation des dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	1.2, 3.1, 3.6
Détermination du montant des provisions pour risques et charges	14.1, 14.2, 14.3
Détermination du montant des remises, ristournes et autres déductions en lien avec les accords commerciaux	5.1

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

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

Note 1.2. Référentiel comptable appliqué

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

Principales normes, amendements et interprétations d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2016

Aucun amendement ni interprétation d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2016 n'a d'incidence significative sur les comptes consolidés de l'exercice 2016.

Principales normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB d'application non obligatoire au 1^{er} janvier 2016 au sein de l'Union Européenne

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

Danone n'a pas appliqué par anticipation ces normes, amendements et interprétations dans les comptes consolidés de l'exercice 2016 et estime qu'ils ne devraient pas avoir un impact significatif sur ses résultats et sa situation financière.

S'agissant d'IFRS 15, au regard des travaux réalisés, le Groupe anticipe que son application aura pour principal effet de reclasser certaines prestations reçues ou effectuées par le Groupe ainsi que

certaines dépenses entre le chiffre d'affaires et les lignes du résultat opérationnel concernées. Le Groupe effectuera une évaluation de ces impacts éventuels dans les comptes consolidés du semestre clos le 30 juin 2017.

Principales normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB non encore adoptés par l'Union européenne

- IFRS 16, *Contrat de location*.

L'impact de ces normes et amendements sur les résultats et la situation financière du Groupe est en cours d'évaluation.

Autres normes

Le Groupe reste attentif aux caractéristiques économiques qui pourraient, en 2017, conduire à classer l'Argentine en économie hyper inflationniste et rendrait ainsi applicable IAS 29, *Information financière dans les économies hyper inflationnistes*. Cette norme requiert que les bilans et les résultats nets des filiales concernées soient (i) réévalués pour tenir compte des changements du pouvoir d'achat des monnaies locales et en utilisant des indices d'inflation officiels ayant cours à la clôture, et (ii) convertis en euros au cours de change en vigueur à la clôture.

Autres travaux de l'IASB et de l'IFRIC

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

NOTE 2. OPÉRATION ANNONCÉE EN 2016 ET NON ENCORE FINALISÉE : ACQUISITION DE THE WHITEWAVE FOODS COMPANY

Note 2.1. Contexte de l'opération

Le 7 juillet 2016, Danone a annoncé la signature d'un accord en vue de l'acquisition de The WhiteWave Foods Company ("WhiteWave"). Avec un chiffre d'affaires de 4 milliards de dollars en 2015 et 4,2 milliards de dollars en 2016, WhiteWave est le leader mondial du Bio, des laits et produits frais d'origine végétale.

Il s'agit d'une acquisition en numéraire, sur la base de 56,25 dollars américains par action, représentant une valeur d'entreprise totale d'environ 12,5 milliards de dollars, incluant la dette et certains autres passifs de WhiteWave. Elle représente une prime d'environ 24 % par rapport à la moyenne des prix de clôture de WhiteWave sur les 30 jours de bourse précédant l'accord.

L'opération a été approuvée à l'unanimité par les conseils d'administration des deux sociétés. Elle est conditionnée à l'obtention de l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires de WhiteWave, à l'obtention des autorisations au titre du contrôle des concentrations requises, ainsi que d'autres conditions suspensives usuelles.

L'acquisition de WhiteWave sera financée intégralement par de la dette.

Statut au 31 décembre 2016

Le 4 octobre 2016, WhiteWave a annoncé que, lors d'une assemblée générale spéciale, les actionnaires de la société ont approuvé l'accord en vue de l'acquisition par Danone de la totalité des actions existantes de WhiteWave.

Le 16 décembre 2016, la Commission Européenne a autorisé le projet d'acquisition de WhiteWave par Danone, sous réserve de la cession d'une partie des activités de lait de croissance de Danone en Belgique (moins de 10 millions d'euros de chiffre d'affaires).

La finalisation de l'opération reste soumise à la finalisation du processus d'examen de l'acquisition par les autorités américaines de la concurrence. WhiteWave et Danone travaillent avec le Département de la Justice américain et visent une finalisation de l'opération au 1^{er} trimestre 2017. Cependant, aucune garantie ne peut être donnée quant à la date de finalisation du processus réglementaire.

Note 2.2. Gestion des risques financiers liés à l'acquisition

Se référer également aux Notes 10.1 et 12.2 des Annexes aux comptes consolidés pour les principes comptables respectivement (i) des emprunts obligataires et placements, et (ii) des instruments dérivés.

Financement

Afin de sécuriser l'opération, Danone a conclu en juillet 2016 auprès de ses principales banques une ligne de crédit relais d'un montant maximum de 13,1 milliards de dollars.

Danone a procédé au refinancement de cette ligne de crédit relais par anticipation en procédant, en octobre 2016, à deux émissions obligataires multi-tranches et y a par conséquent mis un terme fin 2016. Ainsi, Danone n'a effectué aucun tirage sur cette ligne.

Au total, 6,2 milliards d'euros ont été empruntés sur le marché obligataire euro (sous programme EMTN) et 5,5 milliards de dollars dans le cadre d'un placement privé auprès d'investisseurs institutionnels (notamment des investisseurs qualifiés aux États-Unis).

Danone a ensuite modifié la répartition en devises de ces financements en *swap* en euros :

- une portion de certaines tranches et sur leur durée de vie *via* des *cross currency swaps* ;
- dans l'attente du paiement de l'acquisition, le solde *via* des *swaps* de change à court terme.

Situation au 31 décembre 2016 : nominal par tranche

(en milliards d'euros)	Effet des swaps							Au 31 décembre 2016	
	À l'émission		Cross currency swaps		Swaps de change à court terme				
	EUR	USD	EUR	USD	EUR	USD	EUR	USD	
2018	1,4						1,4	-	
2019		1,2	1,1	(1,2)			1,1	-	
2020	1,0						1,0	-	
2021		0,8	0,3	(0,3)	0,5	(0,5)	0,7	-	
2022	1,0						1,0	-	
2023		1,5			1,4	(1,5)	1,4	-	
2024	1,3						1,3	-	
2026		2,0			1,8	(2,0)	1,8	-	
2028	1,6						1,6	-	
Total	6,2	5,5	1,4	(1,5)	3,7	(4,0)	11,2	-	

Par ailleurs, s'agissant d'un financement d'acquisition, ces emprunts obligataires font l'objet d'une clause prévoyant leur remboursement anticipé obligatoire si l'acquisition n'était pas réalisée au 31 octobre

2017 à l'exclusion de la tranche d'échéance 2018. Le remboursement se ferait à 101 % du nominal augmenté des intérêts courus.

Traitement comptable

Les emprunts obligataires sont présentés dans la rubrique des Financements non-courants et sont comptabilisés au coût amorti. La revalorisation des tranches en dollars n'a pas d'impact net sur le compte de résultat consolidé, le Groupe utilisant la situation de couverture naturelle ou appliquant une comptabilité de couverture.

Les *swaps* de change à court terme et les *cross currency swaps* étant des instruments de gestion de la dette nette :

- leur juste valeur est présentée dans les rubriques des Instruments dérivés du bilan ;
- la variation de leur juste valeur liée au change n'a pas d'impact net sur le compte de résultat consolidé, le Groupe utilisant la situation de couverture naturelle ou appliquant une comptabilité de couverture ;
- les points de *swaps* à court terme et les intérêts nets des *cross currency swaps* sont comptabilisés dans la rubrique du Coût de l'endettement financier net.

Placement des fonds dans l'attente du paiement de l'acquisition

Dans l'attente du paiement de l'acquisition, l'intégralité du produit des émissions obligataires convertis en euros après effet des *swaps* a été placé sur des SICAV monétaires sans risque et mobilisables à tout moment.

Note 2.3. Impacts sur les comptes consolidés au 31 décembre 2016

L'acquisition n'étant pas réalisée au 31 décembre 2016, les seuls impacts concernent la comptabilisation des éléments suivants :

- opérations de gestion des risques financiers liés à l'acquisition décrites ci-avant ;

Les SICAV monétaires souscrites sont évaluées comme des actifs détenus à des fins de transaction au sens de la norme IAS 39, *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation et sont inscrites au bilan consolidé à leur juste valeur* et sont présentées dans la rubrique des Placements à court terme du bilan consolidé (voir Note 10.5 des Annexes aux comptes consolidés).

Couverture du prix d'acquisition

Afin de se couvrir contre les variations du dollar par rapport à l'euro, Danone a mis en place, en 2016, des *calls* et achats à terme de dollars de maturité court terme pour un montant total de 8,0 milliards de dollars.

L'acquisition étant hautement probable et ces opérations ne devant pas être maintenues au-delà de la date d'acquisition, elles ont été qualifiées de couverture de flux futurs :

- leur juste valeur est présentée dans la rubrique des Instruments dérivés – actifs courants du bilan consolidé ;
- la part efficace (variation de change des opérations en cours au 31 décembre 2016 et résultat de change des opérations échues en 2016) est enregistrée en capitaux propres dans la rubrique des Autres résultats enregistrés en capitaux propres ;
- la part inefficace (variation des primes d'options et des points de terme) est comptabilisée en résultat dans la rubrique des Autres produits et charges financiers.

- frais liés à l'acquisition en Autres produits et charges opérationnels (voir Note 6.1 des Annexes aux comptes consolidés).

NOTE 3. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE ET DÉTENTEURS D'INTÉRÊTS NE CONFÉRANT PAS LE CONTRÔLE

Note 3.1. Principes comptables

Sociétés consolidées par intégration globale

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

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

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

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

- lors d'une prise de contrôle, les coûts accessoires aux transactions sont comptabilisés en résultat dans la rubrique Autres produits et charges opérationnels et présentés dans les flux de trésorerie provenant de l'exploitation sur l'exercice. Par ailleurs, les ajustements de prix sont enregistrés initialement à leur juste valeur dans le prix d'acquisition et leurs variations de valeur ultérieures sont enregistrées en résultat dans la rubrique Autres produits et charges opérationnels, l'intégralité des versements relatifs à ces ajustements étant présentés dans les flux de trésorerie provenant de l'exploitation ;

- lors d'une prise (ou perte) de contrôle, la réévaluation à sa juste valeur de la quote-part antérieurement détenue (ou résiduelle) est enregistrée en résultat, dans la rubrique des (i) Autres produits et charges opérationnels lors d'une perte de contrôle, (ii) Résultats des sociétés mises en équivalence lors de la prise de contrôle d'une entité auparavant mise en équivalence, et (iii) Autres produits et charges financiers lors de la prise de contrôle d'une entité auparavant comptabilisée en titres non consolidés ;
- lors d'une prise de contrôle, les intérêts ne conférant pas le contrôle sont comptabilisés, soit à leur quote-part dans la juste valeur des actifs et passifs de l'entité acquise, soit à leur juste valeur. Dans ce dernier cas, l'écart d'acquisition est alors majoré de la part revenant à ces intérêts ne conférant pas le contrôle. Ce choix se fait de manière individuelle, pour chaque opération d'acquisition.

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

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

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

Note 3.2. Principaux changements de la période

Exercice 2016

						Pourcentage d'intérêt détenu au 31 décembre	
(en pourcentage)	Notes	Métier	Pays	Date d'opération ^(a)	2015	2016	
Principales sociétés consolidées pour la première fois au cours de l'exercice							
Halayeb		Produits Laitiers Frais	Égypte	Février	-	100,0%	
Principales sociétés consolidées avec changement dans le pourcentage de détention							
Sociétés du groupe Fan Milk ^(b)		Produits Laitiers Frais	Afrique de l'Ouest	Février	49,0%	51,0%	
Danone Espagne		Produits Laitiers Frais	Espagne	Mars	92,4%	99,7%	
Ensemble Danone-Unimilk	3.6	Produits Laitiers Frais	Zone CEI	Janvier	70,9%	92,9%	
Centrale Danone	3.6	Produits Laitiers Frais	Maroc	Mars	95,9%	99,7%	
Principales sociétés qui ne sont plus consolidées par intégration globale au 31 décembre							
Dumex Chine ^(c)	4.4	Nutrition Infantile	Chine	Mai	100,0%	-	

(a) Mois de l'exercice 2016.

(b) Danone a exercé une option d'achat portant sur 2% du capital de Fan Milk en 2016.

(c) Dumex Baby Foods Co. Ltd.

Exercice 2015

						Pourcentage d'intérêt détenu au 31 décembre	
(en pourcentage)		Métier	Pays	Date d'opération ^(a)	2014	2015	
Principales sociétés consolidées pour la première fois au cours de l'exercice							
Sociétés du groupe Fan Milk		Produits Laitiers Frais	Afrique de l'ouest	Décembre	49,0%	49,0%	
Principales sociétés consolidées avec changement dans le pourcentage de détention							
Ensemble Danone-Unimilk		Produits Laitiers Frais	Zone CEI	Décembre	50,9%	70,9%	
Danone Espagne		Produits Laitiers Frais	Espagne	Février/Mars	76,9%	92,4%	
Centrale Danone		Produits Laitiers Frais	Maroc	Décembre	90,9%	95,9%	
Principales sociétés qui ne sont plus consolidées par intégration globale au 31 décembre							
-							

(a) Mois de l'exercice 2015.

Concernant le groupe Fan Milk, ses sociétés mises en équivalence au 31 décembre 2014 sont consolidées par intégration globale depuis décembre 2015 en application d'IFRS10, *États financiers consolidés*,

le Groupe disposant contractuellement de la capacité à en exercer le contrôle exclusif depuis cette date.

4.1 COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 3. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE ET DÉTENTEURS D'INTÉRÊTS NE CONFÉRANT PAS LE CONTRÔLE

Note 3.3. Principales sociétés consolidées par intégration globale

Les principales sociétés du Groupe sont listées en Notes 17.1 à 17.5 des Annexes aux comptes consolidés. La liste des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe, qu'elles

soient consolidées directement ou indirectement, par intégration globale ou qu'elles soient mises en équivalence au 31 décembre 2016, est disponible sur le site internet du Groupe (www.danone.com).

Note 3.4. Comptabilisation des prises de contrôle réalisées en 2016

Les regroupements d'entreprises réalisés en 2016 ont été comptabilisés 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 respective de chacun de ces regroupements. Ils ne sont pas significatifs.

Note 3.5. Finalisation en 2016 de la comptabilisation des prises de contrôle réalisées en 2015

Au cours de l'exercice 2016, le Groupe a procédé à la finalisation de la comptabilisation des regroupements d'entreprises de l'exercice 2015. Le montant des actifs incorporels (marques) a été ajusté à la hausse de 61 millions d'euros. Cela n'a donné lieu à aucun autre

ajustement significatif de l'allocation du prix d'acquisition dans les comptes consolidés de l'exercice 2016 par rapport aux comptes consolidés de l'exercice 2015.

Allocation du prix d'acquisition

	À la date d'acquisition
<i>(en millions d'euros)</i>	2015
Actifs nets à 100 % ^(a)	75
Actifs nets revenant aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle ^(b)	(27)
<i>Goodwill</i> sur les quotes-parts du Groupe ^(c)	94
Juste valeur, à la date de prise de contrôle, de la contrepartie remise ou à remettre aux vendeurs	142

(a) Les actifs correspondent principalement à des actifs incorporels, les passifs correspondent principalement aux dettes financières.

(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) Le *goodwill* résiduel représente principalement le capital humain, les synergies attendues en termes d'activité industrielle, de réduction de coûts et de sécurisation de l'approvisionnement en lait.

Note 3.6. 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

Pourcentage de détention des détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle au 31 décembre

<i>(en pourcentage)</i>	Métier	Pays	Place de cotation ^(a)	2015	2016
Ensemble Danone-Unimilk ^(b)	Produits Laitiers Frais	Zone CEI		29,1%	7,1%
Danone Espagne ^(b)	Produits Laitiers Frais	Espagne		7,6%	0,3%
Centrale Danone ^(b)	Produits Laitiers Frais	Maroc	Casablanca	4,1%	0,3%

(a) Si la société fait l'objet d'une cotation en bourse.

(b) Au 31 décembre 2016, les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle de la société ne disposent d'aucun représentant au conseil d'administration de la société.

Chacune de ces sociétés regroupe les activités Produits Laitiers Frais du Groupe dans un pays ou un groupe de pays donné.

En 2016 comme en 2015, la quote-part des intérêts ne conférant pas le contrôle dans ces sociétés n'excède pas 5 % du chiffre d'affaires ou des actifs et passifs (hors dettes liées aux options de vente) du Groupe, ce qui est considéré comme non significatif.

Finalisation des opérations relatives aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle en cours au 31 décembre 2015

Danone-Unimilk (Produits Laitiers Frais, Zone CEI)

Des actionnaires minoritaires de l'ensemble Danone-Unimilk

avaient exercé leur option de vente représentant 42,0 % du capital de la société.

Au 31 décembre 2015, une partie de la transaction correspondant à 22,0 % du capital était toujours soumise à l'approbation d'autorités de la concurrence. Danone détenait alors 70,9 % du capital de l'ensemble Danone-Unimilk et avait enregistré 284 millions d'euros en dette financière courante, correspondant au montant qu'il restait à verser aux actionnaires minoritaires si l'acquisition du solde de 22,0 % par Danone, était approuvée.

L'opération a été approuvée et finalisée en janvier 2016, sans impact sur les capitaux propres consolidés au 31 décembre 2016. Danone détient désormais 92,9 % de l'ensemble.

Centrale Danone (Produits Laitiers Frais, Maroc)

En 2015, les actionnaires minoritaires détenteurs d'une option de vente sur leur participation ont exercé leur option, portant la participation de Danone à 95,9% au 31 décembre 2015 et rendant obligatoire le dépôt d'une offre publique de retrait sur l'intégralité des actions constituant le flottant en bourse de Centrale Danone, soit sur les 4,1% de son capital et des droits de vote.

Au 31 décembre 2015, le Groupe ayant l'obligation de racheter les actions des actionnaires minoritaires présentées à l'offre, a

comptabilisé une dette courante de 43,5 millions d'euros, présentée dans la rubrique des dettes relatives aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle.

L'offre publique de retrait s'est tenue du 8 février 2016 au 26 février 2016. Danone a racheté dans le cadre de cette offre 3,8% du capital de Centrale Danone pour un montant de 41 millions d'euros, le différentiel avec le montant de dette enregistré au 31 décembre 2015 étant comptabilisé en capitaux propres.

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

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

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

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

Variations de la période

(en millions d'euros)	2015	2016
Au 1^{er} janvier	2 558	862
Nouvelles options et options comptabilisées auparavant selon IAS 39	207	-
Exercices d'options ^(a)	(1 851)	(285)
Variation de la valeur actuelle des options	(52)	121
Au 31 décembre ^(b)	862	699

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

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

NOTE 4. SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE**Note 4.1. Principes comptables****Comptabilisation**

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

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

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

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

Suivi de valeur

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

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

4.1 COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 4. SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

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

Au 31 décembre

<i>(en millions d'euros sauf pourcentage)</i>	Notes	Pays	Place de cotation ^(a)	2015		2016
				Pourcentage d'intérêt	Pourcentage d'intérêt	Valeur boursière ^{(a)(b)}
Mengniu ^(c)	4.4	Chine	Hong Kong	9,9%	9,9%	7 177
Yashili ^(d)	4.4	Chine	Hong Kong	25,0%	25,0%	865
Yakult ^(e)	4.5	Japon	Tokyo	21,3%	21,3%	7 731

(a) Si la société fait l'objet d'une cotation en bourse.

(b) Valeur exprimée à 100%.

(c) INNER MONGOLIA MENGNIU DAIRY (GROUP) CO LTD.

(d) YASHILI INTERNATIONAL HOLDINGS LTD.

(e) YAKULT HONSHA CO LTD.

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

En 2016, ces sociétés représentent en cumul plus de 70% des Titres mis en équivalence (les autres titres mis en équivalence ne représentant individuellement pas plus de 10% du total). Par ailleurs, aucune de ces sociétés ne représente plus de 5% du résultat net et des actifs nets consolidés.

Note 4.3. Principaux changements de la période

Exercice 2016

Pourcentage d'intérêts au 31 décembre

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

(a) Mois de l'exercice 2016.

Exercice 2015

Pourcentage d'intérêts au 31 décembre

<i>(en pourcentage)</i>	Notes	Pays	Date d'opération ^(a)	2014	2015
Principales sociétés mises en équivalence pour la première fois au cours de l'exercice					
Yashili	4.4	Chine	Février	-	25,0%
Principales sociétés mises en équivalence avec changement dans le pourcentage de détention					
-					
Principales sociétés qui ne sont plus mises en équivalence au 31 décembre					
Sociétés du groupe Fan Milk ^(b)		Afrique de l'Ouest	Décembre	49,0%	49,0%

(a) Mois de l'exercice 2015.

(b) Sociétés consolidées par intégration globale depuis décembre 2015 en application d'IFRS10, États financiers consolidés.

Note 4.4. Mengniu (Produits Laitiers Frais, Chine) et Yashili (Nutrition Médicale, Chine)

Contexte de ces prises de participation

Le 20 mai 2013, Danone a annoncé la signature d'accords avec COFCO et Mengniu pour unir leurs forces 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 est créée au travers de la mise en commun des actifs respectifs des deux sociétés, détenue à 20 % par Danone et 80 % par Mengniu.

En octobre 2014, Danone, Mengniu et Yashili ont annoncé l'extension de leur alliance stratégique à la catégorie des laits infantiles en Chine en signant un accord aux termes duquel Danone participe à une augmentation de capital réservée de Yashili pour un montant d'environ 437 millions d'euros à cette date. Réalisée, en février

2015 elle permet à Danone de détenir 25 % du capital de Yashili et devenir ainsi le deuxième actionnaire de Yashili après Mengniu qui détient 51 % de son capital. Dans le cadre de cet accord, Danone a proposé la nomination du Directeur Général de Yashili.

Enfin, en juillet 2015, Danone a annoncé la conclusion d'un accord avec Mengniu et Yashili en vue notamment de fusionner Dumex en Chine avec Yashili, construisant une plateforme de marques locales de laits infantiles solide. La vente a été réalisée en mai 2016 et a donné lieu à une plus-value de 91 millions d'euros essentiellement liée au recyclage des écarts de change latents, enregistrée en Autres produits et charges opérationnels (les actifs et passifs relatifs avaient été classés comme destinés à être cédés au 31 décembre 2015).

Mengniu (Produits Laitiers Frais, Chine)**Comptabilisation de la participation**

Cette participation stratégique pour le Groupe est comptabilisée en Titres mis en équivalence, le Groupe disposant d'une influence notable sur les politiques opérationnelles et financières du groupe

Mengniu du fait (i) de son rôle d'actionnaire stratégique du groupe Mengniu prévue dans les accords avec COFCO, (ii) de sa participation à la gouvernance du groupe Mengniu, et (iii) de son engagement opérationnel dans les activités produits laitiers frais du groupe Mengniu.

Principales informations financières

<i>(en millions d'euros)</i>	2015		2016
	Comptes semestriels au 30 juin	Comptes annuels au 31 décembre	Comptes semestriels au 30 juin
Actifs non-courants ^(a)	3 971	3 998	4 015
Actifs courants ^(a)	3 252	3 175	2 944
Capitaux propres ^(a)	3 782	3 769	3 631
Passifs non-courants ^(a)	1 183	1 142	986
Passifs courants ^(a)	2 258	2 263	2 341
Chiffre d'affaires ^(a)	3 683	7 035	3 736
Résultat net ^(a)	206	362	162
Autres éléments du résultat global ^(a)	(15)	(25)	(8)

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

Revue de valeur au 31 décembre 2016

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

Au 31 décembre 2016, la valeur comptable de la participation dans Mengniu (786 millions d'euros), a fait l'objet d'un test de dépréciation sur la base des flux de trésorerie prévisionnels.

Les hypothèses retenues sur le taux d'actualisation et le taux de croissance à long terme sont respectivement de 9,1 % et 3,0 %.

La valeur d'utilité déterminée sur ces bases étant supérieure à la valeur comptable de la participation, aucune perte de valeur n'a été constatée au 31 décembre 2016. L'analyse de sensibilité sur les hypothèses clés intervenant dans la détermination de cette valeur d'utilité, prises individuellement, donne les résultats suivants :

Hypothèses	Indicateurs	Dépréciation complémentaire <i>(en millions d'euros)</i>
(200) pb	croissance de chiffre d'affaires (appliqués chaque année pendant 5 ans)	-
(100) pb	marge opérationnelle courante (appliqués chaque année pendant 5 ans)	-
(100) pb	taux de croissance long terme	-
+100 pb	taux d'actualisation	-

4.1 COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 4. SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

Revue de valeur au 31 décembre 2015

Le Groupe avait constaté une baisse significative du cours de bourse du groupe Mengniu par rapport à son cours moyen d'achat des titres, résultant d'une performance financière de l'exercice 2015 en deçà des attentes et de la décrue générale du marché boursier chinois, baisse constituant un indice de perte de valeur.

Au 31 décembre 2015, la valeur comptable de la participation dans Mengniu (843 millions d'euros), avait fait l'objet d'un test de dépréciation sur la base des flux de trésorerie prévisionnels.

Yashili (Nutrition Médicale, Chine)

Cette participation acquise dans le cadre de son accord stratégique avec Mengniu est comptabilisée en Titres mis en équivalence. Au 31 décembre 2016, Danone détient 25% de Yashili, dispose d'une influence notable sur ses politiques opérationnelles et participe à sa gouvernance, notamment en nommant deux membres au conseil d'administration de la société et a proposé la nomination de son Directeur Général. En conséquence, sa participation est comptabilisée en Titres mis en équivalence.

Revue de valeur au 31 décembre 2016

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

Les hypothèses retenues sur le taux d'actualisation et le taux de croissance à long terme étaient respectivement de 9,2% et 3,0%.

La valeur d'utilité déterminée sur ces bases étant supérieure à la valeur comptable de la participation, aucune perte de valeur n'avait été constatée au 31 décembre 2015.

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

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

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

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

Hypothèses	Indicateurs	Dépréciation complémentaire <i>(en millions d'euros)</i>
(500) pb	croissance de chiffre d'affaires (appliqués chaque année pendant 5 ans)	(27)
(200) pb	marge opérationnelle courante (appliqués chaque année pendant 5 ans)	(19)
(100) pb	taux de croissance long terme	(6)
+100 pb	taux d'actualisation	(24)

Revue de valeur au 31 décembre 2015

Le Groupe avait constaté une baisse significative du cours de bourse de Yashili par rapport à son cours moyen d'achat des titres, résultant d'une performance financière de l'exercice 2015 en deçà des attentes et de la décrue générale du marché boursier chinois, baisse constituant un indice de perte de valeur.

Au 31 décembre 2015, la valeur comptable de la participation dans Yashili (502 millions d'euros) avait fait l'objet d'un test de dépréciation sur la base des flux de trésorerie prévisionnels.

Les prévisions utilisées reflétaient les résultats attendus des changements stratégiques décidés par le management et mis en œuvre graduellement depuis la fin de l'année 2015 à savoir une croissance dynamique des ventes sur la période 2016 à 2020 et un relèvement sensible de la profitabilité. Par ailleurs, les hypothèses retenues sur le taux d'actualisation et le taux de croissance à long terme étaient respectivement de 10,2% et 3,0%.

La valeur d'utilité déterminée sur ces bases égalant la valeur comptable de la participation, aucune perte de valeur n'avait été constatée au 31 décembre 2015.

Note 4.5. Yakult (Produits Laitiers Frais, Japon)

Principales caractéristiques de la participation

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

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

Au 31 décembre 2016, Danone dispose de 21,3% des droits de vote et de deux représentants au conseil d'administration de la société. En conséquence, sa participation est comptabilisée en Titres mis en équivalence.

À noter que la société Yakult clôturant ses comptes au 31 mars, les montants préparés pour les besoins de la consolidation du Groupe au 31 décembre sont estimés à partir des derniers états financiers publiés de chaque exercice (comptes semestriels au 30 septembre 2015 pour l'exercice 2015, comptes semestriels au 30 septembre 2016 pour l'exercice 2016).

Principales informations financières

<i>(en millions d'euros)</i>	2015		2016	
	Comptes annuels au 31 mars	Comptes semestriels au 30 septembre	Comptes annuels au 31 mars	Comptes semestriels au 30 septembre
Actifs non-courants ^(a)	2 740	2 676	2 783	2 994
Actifs courants ^(a)	1 752	1 717	1 733	1 935
Capitaux propres ^(a)	2 809	2 785	2 857	3 039
Passifs non-courants ^(a)	786	731	785	837
Passifs courants ^(a)	897	877	873	1 053
Chiffre d'affaires ^(a)	2 750	1 442	3 074	1 562
Résultat net ^(a)	228	147	227	124
Autres éléments du résultat global ^(a)	179	(10)	(121)	(260)

(a) Comptes publiés, données en *Japanese GAAP*. Les éléments de résultat ont été convertis en euros au taux moyen de l'exercice. Les éléments de bilan et la valeur boursière ont été convertis en euros au taux de clôture de l'exercice.

Valeur nette comptable

Au 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2016
Valeur nette comptable	780	785

Note 4.6. Valeur nette comptable et variation de la période

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2015			2016		
		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 1^{er} janvier		1 024	1 123	2 146	1 414	1 468	2 882
Acquisitions, prises d'influence de l'exercice et augmentation de capital	4.3	280	185	465	24	10	34
Cessions, pertes d'influence de l'exercice et baisse du taux de détention	4.3	(55)	(29)	(84)	(38)	58	21
Quote-part du Groupe dans le résultat net avant résultat de cession, de réévaluation et autres			126	126		104	104
Dividendes versés			(40)	(40)		(53)	(53)
Écart de conversion		65	105	171	(12)	18	6
Perte de valeur	4.4				(98)		(98)
Ajustement en 2015 des acquisitions de l'exercice 2014 et ajustement en 2016 de la quote-part du Groupe dans la situation nette		101	(3)	98		(165)	(165)
Au 31 décembre		1 414	1 468	2 882	1 290	1 440	2 730

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

Revue de valeur au 31 décembre 2016

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 2015

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

Note 4.8. Résultat des sociétés mises en équivalence

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Exercice clos le 31 décembre	
		2015	2016
Quote-part du Groupe dans le résultat net avant résultat de cession, de réévaluation et autres		126	104
Perte de valeur	4.4	-	(98)
Résultat de cession, de réévaluation et autres ^(a)	4.4	(28)	(5)
Total		99	1

(a) Comprend la retenue à la source appliquée aux dividendes versés par la société Yakult.

NOTE 5. ÉLÉMENTS COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

Note 5.1. Principes comptables

Chiffre d'affaires

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

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

Coût des produits vendus

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

Frais sur vente

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

Frais généraux

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

Frais de Recherche et Développement

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

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

Note 5.2. Secteurs opérationnels

Principes généraux

La stratégie de Danone s'inscrit dans la mission d'"apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre". Depuis 2007 et l'acquisition de Numico, cette mission est mise en œuvre au travers de quatre Métiers :

- Produits Laitiers Frais (production et distribution de yaourts, de produits laitiers fermentés frais et autres spécialités laitières) ;
- Eaux (production et distribution d'eaux naturelles conditionnées et d'eaux aromatisées ou enrichies en vitamines) ;
- Nutrition Infantile (production et distribution d'alimentation spécialisée pour les nourrissons et les jeunes enfants en complément de l'allaitement maternel) ;
- Nutrition Médicale (production et distribution d'alimentation spécialisée pour les personnes souffrant de certaines pathologies ou les personnes fragilisées par l'âge).

Les indicateurs clés revus et utilisés en interne par les principaux décideurs opérationnels (le Directeur Général, Monsieur Emmanuel FABER, et la Directrice Générale Finances, Madame Cécile CABANIS) pour évaluer la performance de ces secteurs opérationnels sont :

- Chiffre d'affaires ;
- Résultat opérationnel courant ;
- Marge opérationnelle courante, qui correspond au ratio Résultat opérationnel courant sur Chiffre d'affaires ;
- *Free cash-flow*, qui 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 le Groupe prend le contrôle et (ii) des flux de trésorerie liés aux compléments de prix relatifs à des prises de contrôle ;

- *Free cash-flow* hors éléments exceptionnels, indicateur publié par le Groupe depuis le premier semestre 2013, dans le cadre de son plan d'économies et d'adaptation de ses organisations en Europe correspondant au *free cash-flow* excluant les flux de trésorerie relatifs aux initiatives qu'il pourrait mettre en œuvre dans le cadre de ce plan ;

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

Parmi les indicateurs clés revus et utilisés en interne par les principaux décideurs opérationnels, seuls le Chiffre d'affaires, le Résultat opérationnel courant et la Marge opérationnelle courante font l'objet d'un suivi par Métier, les autres indicateurs faisant l'objet d'un suivi au niveau du Groupe. Les principaux décideurs opérationnels suivent les quatre Métiers, étant précisé que le Groupe n'a procédé à aucun regroupement de secteurs opérationnels.

S'agissant du découpage géographique (Europe, CEI & Amérique du Nord, ALMA), le regroupement des zones CEI et Amérique du Nord au sein d'une même zone de *reporting* géographique avait été décidé en 2013 afin d'adapter le *reporting* aux évolutions de l'Entreprise. Le choix de regrouper ces zones reposait sur le fait qu'elles présentaient des caractéristiques similaires : prédominance des activités Produits Laitiers Frais, marge inférieure à la moyenne de Danone et taux de croissance similaires. Ce choix demeure pertinent en 2016.

Informations par Métiers

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en millions d'euros, sauf pourcentage)</i>	Chiffre d'affaires ^(a)		Résultat opérationnel courant		Marge opérationnelle courante	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Produits Laitiers Frais	11 057	10 736	1 100	1 083	9,9%	10,1%
Eaux	4 768	4 574	542	521	11,4%	11,4%
Nutrition Infantile	4 994	5 017	965	1 099	19,3%	21,9%
Nutrition Médicale	1 593	1 618	286	319	17,9%	19,7%
Total Groupe	22 412	21 944	2 892	3 022	12,9%	13,8%

(a) Chiffre d'affaires hors Groupe.

Informations par zone géographique

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

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en millions d'euros, sauf pourcentage)</i>	Chiffre d'affaires ^(a)		Résultat opérationnel courant		Marge opérationnelle courante	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Europe ^(b)	8 900	8 571	1 536	1 512	17,3%	17,6%
CEI & Amérique du Nord ^(c)	4 471	4 486	388	460	8,7%	10,3%
ALMA ^(d)	9 041	8 887	969	1 050	10,7%	11,8%
Total Groupe	22 412	21 944	2 892	3 022	12,9%	13,8%

(a) Chiffre d'affaires hors Groupe.

(b) Dont 2 174 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisé en France en 2016 (2 204 millions d'euros en 2015).

(c) Amérique du Nord = États-Unis et Canada.

(d) *Asia-Pacific / Latin America / Middle-East / Africa* (Asie-Pacifique / Amérique Latine / Moyen-Orient / Afrique).

Dix principaux pays en termes de chiffre d'affaires

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en pourcentage)</i>	2015	2016
États-Unis	11%	11%
France	10%	10%
Chine	7%	7%
Russie	7%	7%
Indonésie	6%	6%
Royaume-Uni	6%	5%
Espagne	5%	5%
Mexique	5%	5%
Argentine	6%	4%
Allemagne	4%	4%

Actifs non-courants : immobilisations corporelles et incorporelles

Au 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2016
Europe	10 621	10 380
<i>Dont part de la France</i>	1 931	2 011
CEI & Amérique du Nord ^(a)	2 731	3 038
ALMA ^(b)	7 178	7 422
Total Groupe	20 531	20 839

(a) Amérique du Nord = États-Unis et Canada.

(b) *Asia-Pacific / Latin America / Middle-East / Africa* (Asie-Pacifique / Amérique Latine / Moyen-Orient / Afrique).

Note 5.3. Autres éléments courants du résultat opérationnel

Autres produits et charges

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2015	2016
Avantages au personnel ^(a)	7.2, 7.3	(165)	(164)
Taxes diverses ^(b)		(81)	(56)
Coûts de restructurations ^(c)		(73)	(42)
Plus-values de cession d'actifs corporels et incorporels		4	7
Autres ^(d)		(64)	(23)
Total		(380)	(278)

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

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

(c) Hors restructurations mises en œuvre dans le cadre des plans (i) d'économies et d'adaptation des organisations du Groupe en Europe, (ii) de transformation Danone 2020, et (iii) de restructuration des activités du Groupe en Argentine.

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

Note 5.4. Besoins en fond de roulement

Principes comptables**Stocks**

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

Créances clients

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

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

Traduction des opérations en devises

Lorsqu'elles ne sont pas couvertes, les transactions libellées en devises sont évaluées en fonction des cours de change en vigueur à la date de réalisation des transactions. Les créances et les dettes en devises figurant au bilan à la clôture de la période sont évaluées en fonction des cours de change applicables à cette date. Les pertes et profits de change résultant de la conversion de transactions en devises figurent dans la rubrique Autres produits et charges du compte de résultat.

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

Valeur nette comptable

Au 31 décembre

<i>(en millions d'euros sauf pourcentage)</i>	2015	2016
Marchandises	93	66
Matières et fournitures	601	655
Produits semi-finis et travaux en cours	98	130
Produits finis	645	617
Emballages commerciaux non récupérables	44	46
Provisions pour dépréciation	(108)	(134)
Montant net des stocks	1 374	1 380
Clients et des autres créances d'exploitation	2 542	2 622
Provisions pour dépréciation	(76)	(99)
Montant net des clients et comptes rattachés	2 466	2 524
État et collectivités	564	695
Instruments dérivés – actifs ^(a)	70	67
Autres	160	298
Total des autres actifs courants	793	1 061
Total des éléments d'actifs courants	4 633	4 964
Fournisseurs et comptes rattachés	(3 624)	(3 772)
Remises de fin d'année à accorder aux clients	(1 049)	(1 032)
État et collectivités	(284)	(293)
Personnel et charges sociales	(855)	(872)
Instruments dérivés – passifs ^(a)	(33)	(44)
Autres	(349)	(500)
Total des autres passifs courants	(2 570)	(2 741)
Total des éléments passifs courants	(6 193)	(6 513)
Besoin en fond de roulement	(1 561)	(1 549)
En pourcentage du chiffre d'affaires consolidé	7,0%	7,1%

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

Risque de crédit sur créances clients et comptes rattachés

Exposition au risque de crédit

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

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

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

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en pourcentage)</i>	2015	2016
Part du chiffre d'affaires consolidé réalisé avec les premiers clients du Groupe		
Premier client du Groupe	4,2%	4,9%
Cinq premiers clients du Groupe	12%	13%
Dix premiers clients du Groupe	18%	19%
Part des créances clients et comptes rattachés en retard de paiement et non dépréciés ^(a)	4,3%	5,8%

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

La hausse entre 2015 et 2016 provient principalement d'opérations dont le paiement est retardé pour des raisons administratives sans pour autant le remettre en cause.

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

Au 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2016
Total des créances clients et comptes rattachés décomptabilisés dans le cadre de programme d'affacturage sans recours ^(a)	111	107

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

Programmes d'affacturage inversé

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

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

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

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

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

Note 5.5. Actifs corporels et investissements industriels**Principes comptables**

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

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

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

Amortissement

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

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

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

Emballages consignés

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

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

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

Valeur nette comptable et variation de la période

	2015				2016			
	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
<i>(en millions d'euros)</i>								
Valeur brute								
Au 1^{er} janvier	2 443	5 787	1 762	9 992	2 541	5 994	1 917	10 452
Investissements ^(a)	60	137	672	869	64	189	721	974
Cessions	(45)	(203)	(98)	(346)	(33)	(158)	(95)	(286)
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession	(60)	(24)	(8)	(92)	47	(8)	4	43
Variations de périmètre	35	35	13	84	(45)	(22)	(12)	(78)
Écarts de conversion	(1)	(104)	(42)	(147)	34	87	(29)	92
Autres ^(b)	109	364	(382)	92	150	466	(501)	115
Au 31 décembre	2 541	5 994	1 917	10 452	2 758	6 547	2 006	11 312
Amortissements								
Au 1^{er} janvier	(1 018)	(3 539)	(852)	(5 410)	(1 058)	(3 737)	(904)	(5 701)
Dotations aux amortissements et dépréciations	(115)	(461)	(126)	(703)	(122)	(432)	(130)	(684)
Cessions de l'exercice	35	167	85	287	24	137	90	250
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession	45	23	8	75	(37)	(3)	(6)	(46)
Variations de périmètre	(1)	(3)	(1)	(4)	30	20	8	58
Écarts de conversion	(6)	54	16	64	(14)	(46)	26	(34)
Autres	2	22	(34)	(10)	(12)	(46)	(63)	(121)
Au 31 décembre	(1 058)	(3 737)	(904)	(5 701)	(1 190)	(4 107)	(979)	(6 276)
Valeur nette								
Au 31 décembre	1 483	2 257	1 013	4 752	1 569	2 440	1 027	5 035
<i>Dont en cours</i>			<i>668</i>	<i>668</i>			<i>668</i>	<i>668</i>

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

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

Suivi de la valeur des immobilisations corporelles

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

- la valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la valeur vénale et la valeur d'utilité ;
- la valeur d'utilité est estimée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de cette immobilisation (ou du groupe d'actifs auquel elle appartient) dans le cadre des conditions d'utilisation prévues par le Groupe ;

- la valeur vénale correspond au prix de cession, net de frais, qui pourrait être obtenu par le Groupe dans le cadre d'une transaction réalisée à des conditions normales de marché.

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

Investissements de l'exercice

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en millions d'euros, sauf pourcentage)</i>	2015	2016
Flux de trésorerie relatifs	(937)	(925)
<i>En pourcentage du chiffre d'affaires</i>	4,2%	4,2%

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

Engagements donnés en 2016

<i>(en millions d'euros)</i>	Total	Montant des flux financiers par période				
		2017	2018	2019	2020	2021 et après
Engagements d'achats de biens et services ^(a)	(2 995)	(1 960)	(541)	(261)	(95)	(139)
Engagements liés à des investissements industriels	(226)	(199)	(18)	(9)	-	-
Obligations en matière de contrats de location simple	(694)	(213)	(132)	(102)	(68)	(179)
Garanties et nantissements donnés	(46)	(26)	(11)	(8)	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-
Total	(3 962)	(2 398)	(702)	(380)	(163)	(318)

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

Engagements donnés en 2015

<i>(en millions d'euros)</i>	Total	Montant des flux financiers par période				
		2016	2017	2018	2019	2020 et après
Engagements d'achats de biens et services ^(a)	(3 452)	(1 904)	(680)	(338)	(255)	(275)
Engagements liés à des investissements industriels	(198)	(179)	(9)	(10)	-	-
Obligations en matière de contrats de location simple	(767)	(208)	(142)	(106)	(82)	(229)
Garanties et nantissements donnés	(284)	(234)	(2)	(12)	(1)	(35)
Autres	(35)	(24)	(7)	(3)	(1)	-
Total	(4 738)	(2 548)	(841)	(469)	(340)	(539)

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

Autres engagements

Diverses procédures ont été introduites contre la Société et ses filiales dans le cadre de la marche normale de leurs affaires, notamment suite à des garanties données lors des cessions intervenues depuis

1997. Des dommages et intérêts sont demandés dans le cadre de certaines de ces procédures et des provisions sont constituées chaque fois qu'une perte semble probable et quantifiable.

Note 5.7. Risques financiers liés à l'activité opérationnelle

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

Risque de change

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

Identification du risque

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

Suivi et gestion du risque

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

Au 31 décembre 2016, les principales devises de couverture (en valeur) sont la livre sterling, le peso mexicain, le dollar américain, le dollar australien, le rouble russe et le réal brésilien (voir Note 12.2 des Annexes aux comptes consolidés).

Risque sur matières premières

Les besoins de Danone en matières premières concernent principalement :

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

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

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

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

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

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2016
	Produits (charges)	Produits (charges)
Hausse de 5%		
Lait liquide, poudre de lait et autres ingrédients laitiers	(166)	(111)
Matières plastiques dont PET	(78)	(75)
Baisse de 5%		
Lait liquide, poudre de lait et autres ingrédients laitiers	166	111
Matières plastiques dont PET	78	75

NOTE 6. ÉLÉMENTS ET ÉVÉNEMENTS NON-COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

Note 6.1. Autres produits et charges opérationnels

Principes comptables

En application de la recommandation 2013-03 du CNC "relative au format des comptes consolidés des entreprises établis selon les normes comptables internationales", les Autres produits et charges opérationnels comprennent des éléments significatifs qui, en raison de leur nature et de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité courante de Danone. Ils incluent principalement les plus ou moins-values de cession d'activités et de participations consolidées, les dépréciations d'écarts d'acquisition, des coûts significatifs relatifs à des opérations de

restructuration stratégiques et de croissance externe majeures ainsi que les coûts (encourus ou estimés) liés à des crises et litiges majeurs. Par ailleurs, dans le cadre des normes IFRS 3 Révisée et IAS 27 Révisée, Danone présente également dans la rubrique des Autres produits et charges opérationnels (i) les frais d'acquisitions des sociétés dont Danone prend le contrôle, (ii) les écarts de réévaluation comptabilisés suite à une perte de contrôle, et (iii) les variations des compléments de prix d'acquisition ultérieures à une prise de contrôle.

Autres produits et charges opérationnels de l'exercice 2016

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Produits / (charges) relatifs
Résultat de cession de l'activité Dumex en Chine	4.4	91
Coûts liés à l'acquisition de WhiteWave		(57)
Plan de transformation Danone 2020		(51)
Dépréciation d'actifs incorporels	9.3	(31)
Restructuration des activités du Groupe en Argentine en raison du contexte économique		(12)

Autres produits et charges opérationnels de l'exercice 2015

En 2015, les Autres produits et charges opérationnels de (682) millions d'euros correspondaient essentiellement à des charges, dont principalement :

<i>(en millions d'euros)</i>	Produits / (charges) relatifs
Dépréciation de la marque et d'actifs corporels de l'activité Dumex en Chine	(337)
Dépréciation de plusieurs actifs incorporels des Métiers Produits Laitiers Frais, Eaux et Nutrition Infantile	(127)
Plan de transformation Danone 2020	(77)
Plan d'économies et d'adaptation des organisations du Groupe en Europe	(54)
Restructuration des activités du Groupe en Argentine en raison du contexte économique	(29)
Amende notifiée par la Commission nationale des marchés et de la concurrence espagnole	(23)



Note 6.2. Plan de transformation Danone vers 2020

Afin de générer une croissance forte, rentable et durable à horizon 2020, Danone a lancé son plan de transformation Danone 2020, dont les premiers jalons ont été posés en 2015.

Les charges relatives à ce plan concernent principalement (i) les coûts des mesures visant les salariés (mesures de mobilité interne, de départs et mesures d'accompagnement) et (ii) des autres coûts de réorganisation (notamment des arrêts anticipés de contrats de location de bâtiments et des coûts de consultants).

S'agissant d'une restructuration stratégique, les coûts directement liés à ce plan sont comptabilisés dans la rubrique des Autres produits et charges opérationnels. Les coûts comptabilisés sont les coûts payés, encourus ou provisionnés.

Les flux de trésorerie relatifs à ce plan sont présentés en Trésorerie provenant de l'exploitation du Tableau des flux de trésorerie consolidés.

Coûts relatifs à ce plan

	Exercice clos le 31 décembre	
<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2016
Coûts de réorganisation hors mesures visant les salariés	(30)	(50)
Mesures visant les salariés	(47)	(1)
Total	(77)	(51)

Note 6.3. Plan d'économies et d'adaptation des organisations du Groupe en Europe

Danone a annoncé, le 13 décembre 2012, son intention de lancer un plan d'économies et d'adaptation de ses organisations pour regagner de la compétitivité face à la dégradation durable de la conjoncture économique et des tendances de consommation en Europe. Le 19 février 2013, Danone a présenté le volet organisationnel de son plan européen d'économies et d'adaptation de ses organisations.

L'intégralité des charges relatives à ce plan a été comptabilisée sur les exercices 2013 à 2015.

En 2016, Danone n'a plus engagé de nouveaux coûts relatifs à ce plan. Les flux de trésorerie relatifs à ce plan s'élèvent à 26 millions d'euros, correspondant à des coûts provisionnés ou encourus au 31 décembre 2015 et payés en 2016. Ils sont présentés en Trésorerie provenant de l'exploitation du Tableau des flux de trésorerie consolidés.

NOTE 7. EFFECTIFS, CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL

Note 7.1. Effectifs des sociétés consolidées par intégration globale

Effectifs au 31 décembre et répartition par Métier et zone géographique

	Au 31 décembre	
	2015	2016
Nombre total de salariés	99 781	99 187
Par zone géographique		
France	9 %	9 %
Reste de l'Europe	28 %	27 %
Chine	10 %	9 %
Reste de l'Asie-Pacifique	18 %	18 %
Amérique du Nord et du Sud	27 %	26 %
Afrique et Moyen-Orient	9 %	9 %
Total	100 %	100 %
Par Métier		
Produit Laitiers Frais	40 %	39 %
Eaux	39 %	38 %
Nutrition Infantile	14 %	14 %
Nutrition Médicale	6 %	6 %
Fonctions Centrales	2 %	3 %
Total	100 %	100 %

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

	Exercice clos le 31 décembre	
<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2016
Salaires et charges sociales ^(a)	(3 385)	(3 433)
Retraites – régimes à prestations définies ^(b)	(34)	(33)
Charges relatives aux actions sous conditions de performance et aux <i>stock-options</i>	(21)	(25)

(a) Salaires après charges sociales. Comprend également les cotisations relatives aux régimes de retraite à cotisations définies.

(b) Coût des services rendus.



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

Principes généraux

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

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

Principes comptables**Régimes de retraite à cotisations définies**

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

Régimes de retraite à prestations définies

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

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

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

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

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

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

Autres avantages à long terme

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

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

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

Régimes de retraite à prestations définies**Provisions pour retraites et autres avantages à long terme**

	Au 31 décembre	
<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2016
Régimes de retraite à prestations définies	769	932
Autres avantages à long terme	25	27
Total	794	959

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

Valeur nette comptable des obligations brutes

Au 31 décembre

(en pourcentage)	2015	2016
Régimes de retraite des directeurs	33 %	33 %
Autres	16 %	16 %
France	49 %	49 %
Allemagne	14 %	13 %
États-Unis	7 %	7 %
Royaume Uni	6 %	4 %
Indonésie	7 %	8 %
Irlande	6 %	7 %
Autres ^(a)	11 %	12 %
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 2016, ce régime bénéficiait à 119 cadres ayant le statut de Directeurs Groupe (en dehors des bénéficiaires ayant déjà liquidé leurs droits), contre 170 bénéficiaires potentiels en 2003.

Principes généraux

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

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

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

Autres engagements

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

4.1 COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 7. EFFECTIFS, CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL

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

Au 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	2015			2016		
	Régime de retraite des directeurs	Autres régimes	Total	Régime de retraite des directeurs	Autres régimes	Total
Droits accumulés avec projection de salaire	418	836	1 255	484	968	1 452
Juste valeur des actifs des régimes	(165)	(321)	(486)	(156)	(364)	(520)
Droits accumulés nets de la juste valeur des actifs des régimes	254	515	769	328	604	932
Effet du plafond de l'actif	-	-	-	-	-	-
Engagements provisionnés au bilan	254	515	769	328	604	932

Par ailleurs, le montant total des cotisations/prestations à verser en 2017 au titre de ces régimes est estimé à 35 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 2016, 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 durée des régimes évalués.

Régime de retraite des directeurs

Principales hypothèses actuarielles

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en pourcentage sauf âge en nombre d'années)</i>	Régime de retraite des directeurs	
	2015	2016
Taux d'actualisation	2,4 %	1,7 %
Taux de rendement attendu des actifs	2,4 %	1,7 %
Taux de croissance des salaires	3,0 %	3,0 %
Âge de départ à la retraite	60-66	60-66

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

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	Régime de retraite des directeurs	
	2015	2016
	Augmentation (diminution)	Augmentation (diminution)
Hausse de 50 pb	(39)	(47)
Baisse de 50 pb	44	53

Variations de la valeur nette comptable des provisions

<i>(en millions d'euros)</i>	2015				2016			
	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 1^{er} janvier	1 272	(475)	-	796	1 255	(486)	-	769
Coût des services rendus	34	-	-	34	33	-	-	33
Effet de l'actualisation	37	-	-	37	38	-	-	38
Rendement estimé des actifs du régime	-	(13)	-	(13)	-	(13)	-	(13)
Autres éléments	(4)	-	-	(4)	(1)	-	-	(1)
Charge de l'exercice	66	(13)	-	54	69	(13)	-	57
Prestations versées aux bénéficiaires	(44)	27	-	(18)	(44)	27	-	(18)
Contributions aux actifs du régime	-	(13)	-	(13)	-	(19)	-	(19)
Changements d'hypothèses démographiques	(26)	-	-	(26)	(2)	-	-	(2)
Changements d'hypothèses économiques	(41)	-	-	(41)	134	-	-	134
Effets d'expérience	15	(3)	-	12	41	(35)	-	6
Écart actuariels	(52)	(3)	-	(55)	173	(35)	-	138
Effet de la variation des taux de change	12	(9)	-	3	(2)	7	-	5
Autres mouvements	1	-	-	1	1	-	-	1
Au 31 décembre	1 255	(486)	-	769	1 452	(520)	-	932

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

<i>(en millions d'euros sauf pourcentage)</i>	Régime de retraite des directeurs	
	2015	2016
Juste valeur des actifs du régime	(165)	(156)
Principaux supports d'investissement des actifs du régime		
Obligations ^{(a) (b)}	98 %	91 %
Actions ^(b)	-	3 %
Immobiliers et autres actifs ^(b)	2 %	6 %

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

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

Régimes de retraite à cotisations définies

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



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

Politique du Groupe

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

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

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

Les Group performance shares (GPS) sont des actions de la Société soumises à des conditions de performance, fixées par l'Assemblée Générale pour chaque plan. Pour tous les plans en cours, les conditions de performance reposent sur des éléments de performance de l'entreprise. Les GPS sont également soumis à des conditions de présence. La durée de *vesting* est de 3 ou 4 ans selon les plans.

Principes généraux *stock-options*

Les *stock-options* sont des options d'achat d'actions de la Société octroyées à certains dirigeants et cadres du Groupe jusqu'à l'Assemblée Générale Mixte du 22 avril 2010. Aucune *stock-option* n'a été octroyée depuis cette date et depuis fin 2013, toutes les *stock-options* sont exerçables, les derniers plans arrivant à échéance en 2017.

Group performance shares et *stock-options* actives

	Exercice clos le 31 décembre	
(en nombre de titres)	2015	2016
Actions sous conditions de performance		
Au 1^{er} janvier	1 950 995	1 987 707
Actions attribuées sur l'exercice	645 372	624 828
Actions caduques ou annulées sur l'exercice	(141 003)	(90 538)
Actions livrées sur l'exercice	(467 657)	(222 430)
Au 31 décembre	1 987 707	2 299 567
Stock-options		
Au 1^{er} janvier	5 688 697	1 345 171
Options caduques ou annulées sur l'exercice	(201 173)	(117 116)
Options exercées sur l'exercice	(4 142 353)	(895 039)
Au 31 décembre ^(a)	1 345 171	333 016

(a) Au 31 décembre 2016 comme au 31 décembre 2015, l'intégralité des options sont exerçables et la plupart sont dans la monnaie.

Comptabilisation des actions sous conditions de performance et des *stock-options*

Principes comptables

Les avantages relatifs aux *stock-options* et aux actions sous conditions de performance accordées à certains salariés et aux mandataires sociaux sont comptabilisés en charges dans la rubrique Autres produits et charges du compte de résultat consolidé en contrepartie directe des capitaux propres consolidés, dans la rubrique Bénéfices accumulés du bilan consolidé. La charge correspond à la juste valeur, déterminée à la date d'attribution, des *stock-options* et des actions sous conditions de performance attribuées.

La juste valeur des *stock-options* est déterminée en utilisant le modèle de valorisation Black & Scholes, sur la base d'hypothèses déterminées par la direction. La charge correspondante est étalée sur la période d'acquisition des droits d'exercice par leurs bénéficiaires, soit 2 à 4 ans.

La juste valeur des actions sous conditions de performance est calculée sur la base d'hypothèses déterminées par la direction. La charge correspondante est étalée sur la période d'acquisition des droits à actions par leurs bénéficiaires, soit 3 ou 4 ans. Dans la mesure où les conditions de performance sont fonction de performances internes, les charges constatées au titre d'actions devenues caduques du fait de la non-atteinte de ces conditions de performance sont reprises dans le compte de résultat de la période au cours de laquelle la caducité devient probable.

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

Valorisation

	Exercice clos le 31 décembre	
<i>(en euros par action sauf nombre d'actions)</i>	2015	2016
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	645 372	624 828
Juste valeur des actions sous conditions de performance attribuées sur l'exercice ^(a)	56,5	58,8
Moyenne de l'action DANONE sur l'exercice	60,7	63,4

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

Charges liées aux actions sous conditions de performance et aux *stock-options*

	Exercice clos le 31 décembre	
<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2016
Actions sous conditions de performance	(21)	(25)
<i>Stock-options</i> ^(a)	-	-
Total des charges	(21)	(25)

(a) En 2015 comme en 2016, l'intégralité des options sont exerçables et donc ne donnent plus lieu à reconnaissance d'une charge.

Note 7.5. Plan d'Épargne Entreprise**Principes généraux et comptables**

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

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

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

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

Au cours de l'exercice 2016 et dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise, le Groupe a procédé à une augmentation de capital sur 940 800 actions nouvelles émises au prix de 48,66 euros par action.

NOTE 8. IMPÔTS

Note 8.1. Impôts sur les bénéfices

Résultat avant impôts et charge d'impôts

	Exercice clos le 31 décembre	
<i>(en millions d'euros sauf taux d'impôt en pourcentage)</i>	2015	2016
Résultat avant impôts	1 925	2 630
(Charge) produit d'impôts courants	(805)	(869)
(Charge) produit d'impôts différés	179	65
(Charge) produit d'impôts courants et différés	(626)	(804)
Taux effectif d'imposition	32,5 %	30,6 %
Montant (versé) reçu au cours de l'exercice	(804)	(891)

Régimes fiscaux et taux d'imposition

Régime fiscal français

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

Le taux d'imposition applicable aux sociétés dont le chiffre d'affaires dépasse 250 millions d'euros avait été porté à 38% en 2013 suite à une augmentation temporaire de la surtaxe sur l'impôt sur les sociétés de 5% à 10,7%. Cette mesure était applicable pendant deux ans, soit jusqu'en 2015. Néanmoins le taux d'impôt courant et différé de ces sociétés avait été maintenu à 34,43% dans la mesure où l'utilisation de leurs déficits reportables était prévue au-delà de cette période de deux ans.

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

	Exercice clos le 31 décembre		
<i>(en pourcentage)</i>	Notes	2015	2016
Taux courant d'impôt en France		34,4 %	34,4 %
Différences entre les taux d'imposition étrangers et français ^(a)		(12,3)%	(10,8)%
Impôts sur dividendes et redevances ^(b)		3,6 %	2,9 %
Différences permanentes		2,2 %	1,3 %
Reports déficitaires ^(c)	8.3	4,2 %	0,8 %
Corrections d'impôts et impôts sans base ^(d)		1,6 %	3,8 %
Effet des plus et moins-values de cession et pertes de valeur d'actifs ^(e)	4.4	(0,2)%	(1,1)%
Autres différences		(1,0)%	(0,7)%
Taux effectif d'imposition		32,5 %	30,6 %

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

(b) Comprend l'effet de la taxe sur les dividendes de 3% ainsi que la quote-part de frais et charges et les retenues à la source sur dividendes et redevances.

(c) En 2015, comprend les effets de la dépréciation des impôts différés actifs de l'activité Dumex en Chine.

(d) En 2016, la hausse correspond principalement à l'effet de la diminution du taux d'imposition français à 28,9% telle que prévue par la loi, sur l'évaluation des impôts différés long terme.

(e) En 2016, correspond principalement à l'impact du recyclage des écarts de change latents relatifs à la cession de l'activité Dumex en Chine.

Note 8.2. Impôts différés

Principes comptables

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

En outre, des différences temporelles sont traduites dans les comptes consolidés en actifs ou passifs d'impôts différés systématiquement

pour les sociétés mises en équivalence, et selon le scénario le plus probable d'inversion des différences, c'est-à-dire distribution des réserves ou cession de l'entité concernée dans les filiales consolidées par intégration globale.

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

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

Valeur nette comptable

Au 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2015	2016
Répartition par nature d'impôts différés			
Immobilisations incorporelles et corporelles		(1 185)	(1 151)
Déficits fiscaux reportables	8.3	516	469
Provisions pour retraites et autres avantages à long terme		220	242
Provisions pour participation et intéressement		17	17
Provisions pour restructurations		17	10
Autres		190	154
Impôts différés nets		(224)	(259)
Impôts différés actifs		902	831
Impôts différés passifs		(1 126)	(1 090)
Impôts différés nets		(224)	(259)

Variation de la période

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2015	2016
Au 1^{er} janvier			
Variations enregistrées en capitaux propres		(16)	(89)
Variations enregistrées en résultat		179	52
Variations de périmètre ^(a)	3.2, 4.4	(3)	17
Autres		5	(15)
Au 31 décembre		(224)	(259)

(a) Voir Note 3.2 des Annexes aux comptes consolidés.

Note 8.3. Déficits fiscaux reportables

Principes comptables

Les impôts différés actifs relatifs aux déficits fiscaux reportables et aux différences temporelles sont enregistrés dans le bilan consolidé lorsque leur récupération est estimée plus probable qu'improbable. Le Groupe procède à chaque clôture à la revue des pertes fiscales

non utilisées ainsi que du montant des impôts différés actifs comptabilisés au bilan. Dans certains pays où l'échéance des déficits reportables est indéfinie, le Groupe prend en considération des horizons de recouvrement long terme lorsque les prévisions de bénéfices taxables le justifient.

Valeur nette comptable

Au 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2016
Déficits fiscaux – part activée		
Déficits reportables activés ^{(a) (b)}	1 569	1 623
Économie d'impôt ^(c)	516	469
Déficits fiscaux – part non activée		
Reports déficitaires et crédits d'impôt non encore utilisés ^(a)	480	468
Économie potentielle d'impôt	130	118

(a) Montant en base.

(b) En 2016, ils proviennent essentiellement du groupe d'intégration fiscale en France.

(c) Correspond aux impôts différés actifs sur déficits fiscaux reportables.

Horizon de consommation

La majeure partie des déficits reportables au 31 décembre 2016 a une durée de vie indéfinie. L'horizon de consommation probable est pour la majeure partie de moins de dix ans.

NOTE 9. ACTIFS INCORPORELS

Note 9.1. Principes comptables

Goodwill

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

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

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

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

Marques à durée de vie indéfinie

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

Autres marques

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

Frais de développement

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

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

Technologies, frais de développement et autres actifs incorporels

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

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

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

Note 9.2. Valeur nette comptable et variation de la période

		2015				2016			
<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Goodwill	Marques ^(a)	Autres immobilisations incorporelles	Total	Goodwill	Marques ^(a)	Autres immobilisations incorporelles	Total
Valeur brute									
Au 1^{er} janvier		11 582	4 351	842	16 775	11 653	3 848	856	16 357
Variations de périmètre	3.2, 4.4	94	-	-	94	(63)	(79)	-	(142)
Investissements		-	-	43	43	-	-	58	58
Cessions		-	-	(33)	(33)	-	-	(41)	(41)
Écarts de conversion		47	23	(11)	60	20	(16)	8	13
Perte de valeur	9.3	(2)	(443)	-	(444)	(31)	-	-	(31)
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession	4.4	(72)	(83)	-	(155)	67	79	(1)	145
Autres ^(b)	3.5	3	-	14	18	(25)	66	26	66
Au 31 décembre		11 653	3 848	856	16 357	11 620	3 898	908	16 426
Amortissements									
Au 1^{er} janvier		-	(14)	(527)	(541)	-	(14)	(564)	(579)
Dotations		-	(2)	(67)	(69)	-	(2)	(68)	(70)
Cessions		-	-	31	31	-	(1)	31	30
Autres		-	1	(1)	1	-	(2)	(2)	(4)
Au 31 décembre		-	(14)	(564)	(579)	-	(19)	(603)	(623)
Valeur nette									
Au 31 décembre		11 653	3 833	292	15 779	11 620	3 879	304	15 803

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

(b) Au 31 décembre 2016, comprend principalement l'effet de la finalisation en 2016 de l'allocation du prix d'acquisition des opérations réalisées en 2015.

Note 9.3. Suivi de la valeur

Méthodologie

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

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

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

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

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

- cinq ans pour les Métiers Produits Laitiers Frais et Eaux ;
- huit ans pour les Métiers Nutrition Infantile et Nutrition Médicale, pour refléter au mieux l'évolution anticipée de son activité sur la détermination de la valeur d'utilité. Le Groupe utilise des projections sur huit ans afin de mieux refléter la croissance du Métier 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.

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

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	Valeur comptable des <i>goodwill</i> et marques à durée de vie indéfinie		Taux de croissance à long terme ^(h)		Taux d'actualisation après impôt ^(h)	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Produits Laitiers Frais						
Centrale Danone	914	921	3%	3,5%	10,0%	9,1%
Danone CIS ^(a)	279	349	3%	3%	11,0%	9,0%
Europe ^(b)	576	567	0%	0%	8 à 10%	7 à 15%
Autres UGT ^(c)	627	680	0 à 3%	0 à 3%	8 à 17%	7 à 13%
Total Produits Laitiers Frais	2 395	2 517				
• Dont <i>goodwill</i>	1 774	1 821				
• Dont marques à durée de vie indéfinie ^(d)	621	696				
Eaux						
Danone Eaux France	428	428	1%	1%	7,9%	6,9%
Autres UGT ^(e)	389	340	0 à 3%	0 à 3%	8 à 17%	7 à 13%
Total Eaux	817	767				
• Dont <i>goodwill</i>	613	569				
• Dont marques à durée de vie indéfinie ^(d)	204	198				
Nutrition Infantile						
Nutrition Infantile Asie	2 680	2 755	2,5%	2,5%	7,8%	7,9%
Nutrition Infantile Reste du Monde	5 037	4 956	2,5%	2,5%	8,3%	8,3%
Autre UGT	187	193	2,5%	2,5%	7,9%	7,4%
Total Nutrition Infantile	7 904	7 903				
• Dont <i>goodwill</i>	5 894	5 919				
• Dont marques à durée de vie indéfinie ^(f)	2 010	1 984				
Nutrition Médicale	4 280	4 199	2,5%	2,5%	7,6%	7,7%
• Dont <i>goodwill</i>	3 372	3 311				
• Dont marques à durée de vie indéfinie ^(g)	908	889				
Total	15 396	15 387				
• Dont <i>goodwill</i>	11 653	11 620				
• Dont marques à durée de vie indéfinie	3 743	3 767				

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

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

(c) Plus de 10 UGT dont la principale est l'UGT États-Unis, aucune n'excédant 300 millions d'euros au 31 décembre 2016 comme au 31 décembre 2015.

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

(e) Comprend notamment l'UGT Eaux Asie et d'autres UGT, aucune n'excédant 200 millions d'euros au 31 décembre 2016 comme au 31 décembre 2015.

(f) Plusieurs marques dont la plus significative est *Milupa*.(g) Plusieurs marques dont la plus significative est *Nutricia*.

(h) Pour les UGT dont la valeur recouvrable est déterminée sur la base de la valeur d'utilité sauf les UGT correspondant aux sociétés intégrées en 2015 ou 2016.

Goodwill des groupes d'UGT des Métiers Nutrition Infantile et Nutrition Médicale

Au 31 décembre 2016, la valeur recouvrable dépasse la valeur comptable de 2,0 milliards d'euros pour le groupe d'UGT Nutrition Médicale, 3,2 milliards d'euros pour le groupe d'UGT Nutrition Infantile Reste du Monde, et 2,6 milliards d'euros pour le groupe d'UGT Nutrition Infantile Asie.

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

Résultats des analyses de sensibilité

Exercice clos le 31 décembre

	Impact sur la valeur recouvrable <i>(en milliards d'euros)</i>		Baisse annuelle pour égaliser valeur recouvrable et valeur comptable <i>(en pourcentage)</i>	
	2015	2016	2015	2016
Chiffre d'affaires – baisse de 50 pb^(a)				
Nutrition Infantile Asie	(0,2)	(0,2)	(7)%	(9)%
Nutrition Infantile Reste du Monde	(0,3)	(0,3)	(6)%	(6)%
Nutrition Médicale	(0,2)	(0,2)	(4)%	(5)%
Marge opérationnelle courante – baisse de 100 pb^(b)				
Nutrition Infantile Asie	(0,3)	(0,3)	(6)%	(9)%
Nutrition Infantile Reste du Monde	(0,5)	(0,5)	(6)%	(7)%
Nutrition Médicale	(0,3)	(0,3)	(6)%	(6)%
Taux de croissance à long terme – baisse de 50 pb				
Nutrition Infantile Asie	(0,2)	(0,3)		
Nutrition Infantile Reste du Monde	(0,3)	(0,4)		
Nutrition Médicale	(0,3)	(0,3)		
Taux d'actualisation – hausse de 50 pb				
Nutrition Infantile Asie	(0,2)	(0,3)		
Nutrition Infantile Reste du Monde	(0,3)	(0,4)		
Nutrition Médicale	(0,3)	(0,3)		

(a) Baisse appliquée, chaque année, aux hypothèses de croissance du Chiffre d'affaires, y compris l'année terminale, à partir des projections (i) 2016 pour les tests effectués en 2015, et (ii) 2017 pour les tests effectués en 2016.

(b) Baisse appliquée, chaque année, aux hypothèses de Marge opérationnelle courante, y compris l'année terminale, à partir des projections (i) 2016 pour les tests effectués en 2015, et (ii) 2017 pour les tests effectués en 2016.

Goodwill des autres UGT

Au 31 décembre 2016, les UGT des Métiers Produits Laitiers Frais et Eaux représentent au total 21 % de la valeur nette comptable des goodwill du Groupe et sont réparties sur plus de 20 UGT localisées dans des zones géographiques diversifiées et dans différents pays.

Au 31 décembre 2016, à l'issue de la revue de la valeur des Immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie de ces UGT, le Groupe a constaté une perte de valeur sur une UGT du Métier Eaux pour une valeur de 31 millions d'euros dans la rubrique des Autres produits et charges opérationnels de l'exercice.

Au 31 décembre 2015, à l'issue de la revue de la valeur des Immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie de ces UGT, le Groupe avait enregistré une perte de valeur de 2 millions d'euros sur une UGT du Métier Eaux.

Marques à durée de vie indéfinie

Les principales marques du Groupe sont les marques *Nutricia* et *Milupa*. Au 31 décembre 2016, elles représentent plus de 50 % de la valeur nette comptable des marques à durée de vie indéfinie du Groupe et aucune ne représente individuellement plus de 40 % de cette valeur. Les autres marques sont réparties sur l'ensemble des Métiers et localisées dans des zones géographiques diversifiées et dans différents pays et aucune ne représente individuellement plus de 10 % de la valeur nette comptable des marques à durée de vie indéfinie du Groupe au 31 décembre 2016.

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

Au 31 décembre 2016, le Groupe a procédé à la revue de la valeur des marques *Nutricia* et *Milupa* selon la méthodologie, le modèle de valorisation décrit ci-avant et sur la base d'hypothèses construites à partir de celles des groupes d'UGT concernés. Cette revue n'a conduit à aucune perte de valeur.

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

- baisse du Chiffre d'affaires de 100 pb (baisse appliquée, chaque année, aux hypothèses de croissance du chiffre d'affaires, y compris l'année terminale, à partir des projections 2017) ;
- baisse du taux de *royalties* de 50 pb (baisse appliquée, chaque année, aux hypothèses de taux de *royalties*, y compris l'année terminale, à partir des projections 2017) ;
- baisse de la croissance à long terme de 50 pb ;
- hausse du taux d'actualisation de 50 pb.

Autres marques à durée de vie indéfinie

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

Au 31 décembre 2015, à l'issue de la revue de la valeur des autres marques à durée indéfinie, le Groupe avait enregistré des pertes de valeur sur certaines des marques des Métiers Produits Laitiers Frais, Eaux et Nutrition Infantile, pour un montant cumulé de 125 millions d'euros enregistré dans la rubrique des Autres produits et charges opérationnels de l'exercice.

NOTE 10. FINANCEMENTS ET SÉCURITÉ FINANCIÈRE, DETTE NETTE ET COÛT DE L'ENDETTEMENT NET

Note 10.1. Principes comptables

Financements

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

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

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

Placements à court terme

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

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

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

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

Traduction des opérations en devises

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

Note 10.2. Risque de liquidité et politique de gestion

Identification du risque

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Suivi et gestion du risque

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

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

Utilisation de ses sources de financement

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

Note 10.3. Structure de financement et évolution sur la période

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Financements obligataires émis	Financements obligataires remboursés	Flux net des autres financements	Incidence des variations des taux de change et autres effets non-cash ^(c)	Passage à moins d'un an de la part non-courante	Au 31 décembre 2016
Financements gérés au niveau de la Société							
Financements obligataires – Part non-courante	7 551	11 237	-	-	254	(929)	18 113
Financements obligataires – Part courante	712	-	(638)	-	(68)	929	934
Titres de créance à court terme ^(a)	974	-	-	(187)	1	-	788
Total	9 236	11 237	(638)	(187)	187	-	19 835
Autres financements^(b)							
Part non-courante	284	-	-	23	166	(147)	325
Part courante	689	-	-	(277)	(162)	147	397
Total	972	-	-	(254)	4	-	722
Total	10 209	11 237	(638)	(442)	191	-	20 557

(a) Aux 31 décembre 2015 et 2016, sont présentés en dettes financières courantes.

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

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

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

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

Structure des principaux financements du Groupe et de sa sécurité financière

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	2015		2016	
	Montant en principal	Montant utilisé	Montant en principal	Montant utilisé
Financement bancaire^(a)				
Crédit syndiqué ^(b)	2 000	-	2 000	-
Lignes de crédit confirmées ^(c)	2 477	-	1 519	-
Financement sur les marchés des capitaux^(a)				
Financement obligataire EMTN ^{(d) (e)}	9 000	7 481	21 000	13 020
Financement obligataire en dollars U.S. ^(e)	NA	781	NA	6 027
Titres de créance à court terme	3 000	974	3 000	788

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

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

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

(d) Euro Medium Term Notes.

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

Principales opérations de financement de l'exercice 2016

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en millions de devises)</i>	2016		
	Devise	Nominal	Échéance
Nouveaux financements			
	EUR	1 350	2018
	EUR	1 000	2020
	EUR	1 000	2022
	EUR	1 250	2024
	EUR	1 600	2028
Emprunts obligataires euro		6 200	
	USD	1 200	2019
	USD	800	2021
	USD	1 500	2023
	USD	2 000	2026
Emprunts obligataires dollar U.S.		5 500	
Remboursements			
Emprunt obligataire franc suisse	CHF	225	2016
Emprunt obligataire euro	EUR	500	2016

Principales opérations de financement de l'exercice 2015

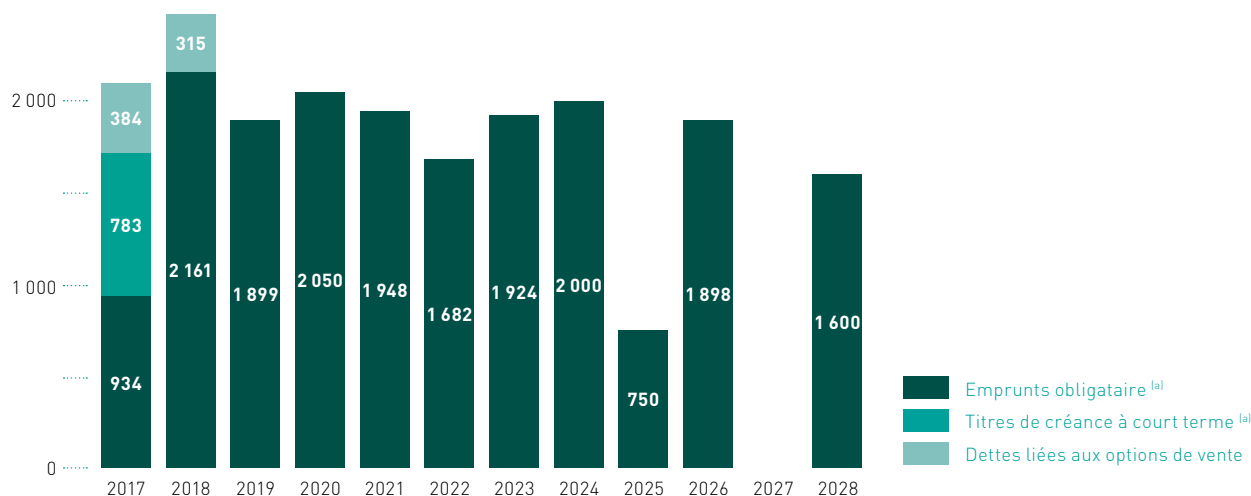
Exercice clos le 31 décembre

<i>(en millions de devises)</i>	2015		
	Devise	Nominal	Échéance
Nouveaux financements			
Emprunt obligataire euro	EUR	550	2020
Emprunt obligataire euro	EUR	750	2025
Emprunt obligataire euro	EUR	750	2024
Remboursement			
Emprunt obligataire euro	EUR	604	2015

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

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

(en millions d'euros)



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

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

(en millions d'euros)	Flux de trésorerie 2017	Flux de trésorerie 2018	Flux de trésorerie 2019	Flux de trésorerie 2020	Flux de trésorerie 2021 et après
Flux d'intérêts sur les financements (a)	(285)	(271)	(260)	(239)	(796)
Flux sur instruments dérivés (a) (b) (c)	45	48	45	28	58

(a) Les intérêts à taux variable sont calculés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre 2016.

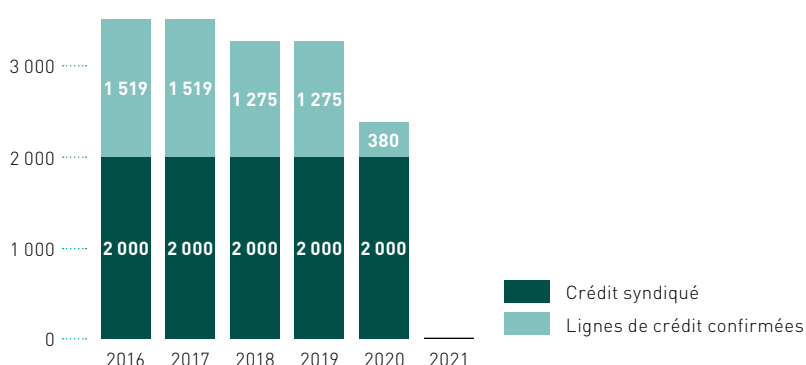
(b) Flux nets contractuels, y compris primes à payer, flux nets à payer ou recevoir relatifs à l'exercice des options dans la monnaie à la fin de l'exercice.

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

Sources de financement disponibles à tout moment

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

(en millions d'euros)



Rating de la Société

Au 31 décembre

	2015		2016	
	Moody's	Standard and Poor's	Moody's	Standard and Poor's
Notation court terme ^(a)				
Notation	–	A-2	–	A-2
Notation long terme ^{(b)(c)}				
Notation	Baa1	A-	Baa1 ^(c)	BBB+
Perspective	Stable	Négative	Stable	Négative ^(d)

(a) Notation du programme de Titres de créance à court terme de la Société.

(b) Notation des dettes à plus d'un an de la Société.

(c) Notation revue le 8 septembre 2016.

(d) Notation revue le 8 juillet 2016 et perspective attribuée le 21 septembre 2016.

Note 10.5. Placements à court terme

Valeur nette comptable

Au 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	2015	2016
Fonds monétaires		2 003	12 682
<i>Dont SICAV liées à l'acquisition de WhiteWave</i>	2.2	–	11 429
Dépôts bancaires, titres de créances négociables et autres placements court terme		512	380
Total		2 514	13 063

Risque de contrepartie relatif aux placements à court terme

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

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

Note 10.6. Dette nette

Au 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2016
Dettes financières non courantes	8 087	18 771
Dettes financières courantes	2 991	2 510
Placements à court terme	(2 514)	(13 063)
Disponibilités	(519)	(557)
Instruments dérivés – actifs – Non-courants ^(a)	(125)	(148)
Instruments dérivés – actifs – Courants ^(a)	(120)	(42)
Dette nette	7 799	7 472

(a) En gestion de la dette nette uniquement. En effet, la dette nette n'est pas retraitée de la part des Instruments dérivés actifs relative à la couverture du prix d'acquisition de WhiteWave, soit 377 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Variation de la dette nette en 2016

La dette nette de Danone a diminué de 327 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2015 et s'établit à 7 472 millions d'euros au 31 décembre 2016. Elle inclut 669 millions d'euros d'options de vente accordées aux actionnaires minoritaires, soit une baisse de 163 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016.

Variation de la dette nette en 2015

La dette nette de Danone est stable par rapport à 2014 ; les *cash-flows* générés ayant permis de financer les acquisitions réalisées au cours de l'exercice 2015.

La dette nette inclut 862 millions d'euros d'options de vente accordées aux actionnaires minoritaires. La dette relative à ces options est en baisse de 1 696 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2014. Cette évolution reflète notamment le rachat de 15,7 % du capital de Danone Espagne et l'exercice par certains actionnaires de l'ensemble Danone-Unimilk de leurs options de vente.

Note 10.7. Coût de l'endettement financier net

Principes comptables

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

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

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

Coût de l'endettement financier net de 2016

Le coût de l'endettement financier net a légèrement baissé en dépit des frais supplémentaires liés au financement de WhiteWave (soit les charges financières liées aux nouvelles émissions obligataires émises en octobre 2016). Cette baisse reflète notamment la baisse des taux d'intérêt. Ces nouvelles émissions obligataires ont permis à Danone d'allonger la maturité moyenne de sa dette à des conditions de marché favorables.

Coût de l'endettement financier net de 2015

Le coût de l'endettement financier net avait baissé en dépit d'une progression de la dette financière nette par rapport à 2014. Cette baisse reflète notamment la baisse des taux d'intérêt et le bénéfice des émissions obligataires ayant permis à Danone d'allonger la maturité moyenne de sa dette à des conditions de marché favorables.

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

Risque de taux d'intérêt**Exposition au risque de taux d'intérêt**

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

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

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

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

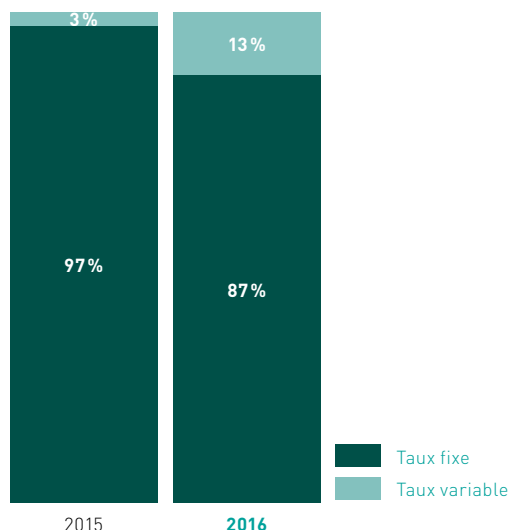
Sensibilité du résultat liée aux variations du coût de la dette nette induite par des variations de taux d'intérêt court terme

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

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

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

Répartition de la dette nette entre taux fixe et taux variable

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

En 2016 comme en 2015, l'impact d'une variation de taux d'intérêt court terme n'aurait pas d'impact significatif sur le coût de la dette nette du Groupe.

Risque de change financier

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

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

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

NOTE 11. AUTRES ACTIFS FINANCIERS, AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

Note 11.1. Principes comptables

Autres titres non consolidés

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

Juste valeur

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

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

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

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

Autres immobilisations financières

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

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

Prêts à plus d'un an

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

Note 11.2. Autres actifs financiers

Principaux changements de la période

En 2016 comme en 2015, le Groupe n'a procédé à aucune opération significative.

Valeur nette comptable

Au 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2016
Titres non consolidés	70	81
Placements obligataires et monétaires ^(a)	124	122
Fonds danone.communities	13	13
Autres ^(b)	52	52
Autres immobilisations financières	189	187
Prêts à plus d'un an	15	21
Autres actifs financiers	204	208

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

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

(c) Montant avant impôt, enregistré dans la rubrique des Autres résultats enregistrés directement en capitaux propres des capitaux propres consolidés.

Note 11.3. Autres produits financiers et autres charges financières

Principes comptables

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

- part inefficace des couvertures, notamment de change opérationnel et de couverture d'acquisition ou cession de sociétés ou de participations en application de la norme IAS 39, *Instruments dérivés : comptabilisation et évaluation* ;

- impact de la désactualisation de la valeur actualisée des engagements nette du rendement attendu des actifs des régimes des engagements de retraite et autres avantages à long terme ;
- commissions bancaires, y compris commissions de non utilisation des lignes de crédit confirmées (reconnues en Autres charges financières) ;
- résultat de cession des Autres titres non consolidés et des Autres immobilisations financières.

4

NOTE 12. ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET INSTRUMENTS DÉRIVÉS

Note 12.1. Organisation de la gestion des risques financiers

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

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

Le Groupe, au travers de la Direction Trésorerie et Financement rattachée à la Direction Générale Finances, dispose pour cette gestion de l'expertise et des outils (salle des marchés, logiciels de front et de back-office) permettant d'intervenir sur les différents

marchés financiers selon les standards généralement mis en place dans les groupes de premier plan. Par ailleurs, l'organisation et les procédures appliquées sont revues par les Directions du Contrôle Interne et de l'Audit Interne. Enfin, un *reporting* mensuel de trésorerie et de financement est communiqué à la Direction Générale Finances du Groupe qui suit ainsi les orientations prises dans le cadre des stratégies de gestion qu'elle a précédemment autorisées.

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

Note 12.2. Principes comptables

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

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

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

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

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

Note 12.3. Instruments dérivés

Politique du Groupe

Gestion du risque de change opérationnel

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

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

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

Sur la base des opérations en cours au 31 décembre 2016, l'exposition résiduelle du Groupe après couverture du risque de change sur ses opérations commerciales hautement probables est significativement réduite sur l'exercice 2017, les devises partiellement couvertes étant principalement le rouble russe, le réal brésilien et la lire turque.

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

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

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

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

Gestion de la dette nette

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

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

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

La politique du Groupe consiste à ne généralement pas couvrir les montants à payer ou recevoir dans le cadre d'acquisition ou de cession de sociétés/participations. Cependant, dans certaines situations, le Groupe peut décider de couvrir certaines opérations. C'est en particulier le cas du projet d'acquisition de la société WhiteWave (voir Notes 2.1 et 2.2 des Annexes aux comptes consolidés).

Portefeuille d'instruments dérivés

Montant notionnel et en juste valeur

Au 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	2015			2016		
	Notionnel	Juste Valeur	Dont enregistré en capitaux propres	Notionnel	Juste Valeur	Dont enregistré en capitaux propres
Instruments dérivés en couverture du risque de change opérationnel	(1 376)	35	51	(1 554)	20	42
CFH – options de change	(222)	2	4	(253)	2	7
CFH – contrats de change à terme	(1 117)	32	47	(1 278)	19	36
Non qualifié	(36)	–	–	(23)	(1)	–
Instruments dérivés en gestion de la dette nette	2 036	202	73	6 896	148	86
FVH	888	71	–	750	26	–
CFH	863	92	12	2 142	121	71
NIH	132	61	61	111	15	15
Non qualifié	153	(22)	–	3 893	(14)	–
Instruments dérivés en couverture du prix d'acquisition de WhiteWave	–	–	–	7 612	377	356
CFH	–	–	–	7 612	377	356
Non qualifié	–	–	–	–	–	–
Total	660	237	124	12 954	546	485

Informations complémentaires

Gestion du risque de change opérationnel

Montant notionnel net des instruments dérivés des principales devises couvertes

Au 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	2015			2016		
	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	(485)	(167)	(652)	(511)	(158)	(669)
MXN ^(c)	(137)	–	(137)	(258)	–	(258)
USD ^(c)	408	(39)	369	260	(40)	220
AUD ^(c)	(115)	–	(115)	(115)	(31)	(146)
RUB ^(c)	(88)	–	(88)	(96)	–	(96)
BRL ^(c)	(117)	–	(117)	(81)	–	(81)
Autres ^(c)	(620)	(17)	(636)	(500)	(24)	(524)
Total	(1 153)	(222)	(1 376)	(1 301)	(253)	(1 554)

(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.

4.1 COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 12. ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET INSTRUMENTS DÉRIVÉS

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

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

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

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

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	2015		2016	
	Capitaux propres	Produits (charges)	Capitaux propres	Produits (charges)
Hausse de 10% de l'EUR ^(a)				
GBP	59	(2)	60	(2)
MXN ^(b)	1	-	1	-
USD ^(b)	(2)	-	14	2
AUD ^(b)	10	-	12	-
RUB ^(b)	6	-	7	-
BRL ^(b)	2	1	2	1
Baisse de 10% de l'EUR ^(a)				
GBP	(60)	(4)	(65)	(2)
MXN ^(b)	(1)	-	(2)	-
USD ^(b)	4	(1)	(20)	1
AUD ^(b)	(12)	-	(14)	-
RUB ^(b)	(8)	-	(8)	-
BRL ^(b)	(3)	(1)	(2)	(1)

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

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

Ces instruments et les éléments couverts ont une maturité majoritairement inférieure à 1 an. Par conséquent, les flux relatifs à ces instruments seront reconnus dans le compte de résultat consolidé majoritairement au cours de l'exercice 2017.

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 2016, comme en 2015, 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 2016 comme en 2015, le montant ainsi recyclé correspond à la part des couvertures enregistrée en capitaux propres au 31 décembre de l'exercice précédent, ces couvertures ayant essentiellement une maturité inférieure à un an.

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

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

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

Gestion de la dette nette

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

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

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

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

En 2016 comme en 2015, une variation de taux appliquée à la courbe des taux n'a pas d'impact significatif sur les capitaux propres consolidés ni le résultat consolidé.

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

Les produits et charges comptabilisés en résultat sont liés à :

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

En 2016 comme en 2015, les montants correspondants ne sont pas significatifs.

Note 12.4. Risque de contrepartie

Risque de contrepartie induite par la gestion des risques financiers**Identification du risque**

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

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

Gestion du risque

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

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

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

Exposition relative aux placements à court terme

Voir Note 10.4 des Annexes aux comptes consolidés.

Exposition relative aux instruments dérivés

Au 31 décembre

(en pourcentage du total de la juste valeur au 31 décembre) ^(a)	2015	2016
Notation de la contrepartie (rating Standard & Poor's)		
AAA, AA et A	77%	85%
BBB, BB et B	23%	15%
Sans rating	-	-

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

Juste valeur liée au risque de contrepartie des instruments dérivés

La valorisation liée au risque de contrepartie des instruments dérivés est calculée à partir des probabilités de défaut historiques issues des calculs d'une agence de notation de premier plan, auxquelles

est appliqué un taux de recouvrement. Au 31 décembre 2016, comme au 31 décembre 2015, l'impact lié à l'ajustement requis par IFRS 13 n'est pas significatif.

Note 12.5. Risque sur titres actions

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	Notes	2015	2016
Risque sur les actions de la Société			
Actions propres et <i>calls</i> DANONE ^(a)	13.3	1 707	1 682
Risque sur d'autres titres actions			
Titres mis en équivalence	4	2 882	2 730
Autres titres non consolidés	11.2	70	81

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

Note 12.6. Réconciliation du bilan par classe et catégories comptables

(en millions d'euros)	Actifs évalués à la juste valeur	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Passifs évalués à la juste valeur	Passifs au coût amorti	Valeur comptable	Juste valeur	Niveau d'évaluation ^(b)
Au 31 décembre 2016								
Actifs financiers								
Autres titres non consolidés	-	81	-	-	-	81	81	1-3
Autres immobilisations financières et Prêts à plus d'un an	-	187	21	-	-	208	208	1-3
Instruments dérivés – actifs	567	-	-	-	-	567	567	2
Clients et comptes rattachés ^(a)	-	-	2 524	-	-	2 524	2 524	-
Autres actifs courants ^(a)	67	-	994	-	-	1 061	1 061	-
Prêts à moins d'un an	-	-	18	-	-	18	18	-
Fonds monétaires	12 682	-	-	-	-	12 682	12 682	1
Autres placements à court terme	380	-	-	-	-	380	380	2
Disponibilités	557	-	-	-	-	557	557	1
Valeur comptable des actifs financiers par catégorie	14 254	268	3 557	-	-	18 079	18 079	
Passifs financiers								
Financements	-	-	-	783	19 774	20 557	21 226	2
Instruments dérivés – passifs	-	-	-	27	-	27	27	2
Fournisseurs et comptes rattachés ^(a)	-	-	-	-	3 772	3 772	3 772	-
Autres passifs courants ^(a)	-	-	-	44	2 697	2 741	2 741	-
Valeur comptable des passifs financiers par catégorie	-	-	-	854	26 243	27 097	27 766	
Au 31 décembre 2015								
Actifs financiers								
Autres titres non consolidés	-	70	-	-	-	70	70	1-3
Autres immobilisations financières et Prêts à plus d'un an	-	189	15	-	-	204	204	1-3
Instruments dérivés – actifs	245	-	-	-	-	245	245	2
Clients et comptes rattachés ^(a)	-	-	2 466	-	-	2 466	2 466	-
Autres actifs courants ^(a)	70	-	723	-	-	793	793	-
Prêts à moins d'un an	-	-	40	-	-	40	40	-
Fonds monétaires	2 003	-	-	-	-	2 003	2 003	1
Autres placements à court terme	512	-	-	-	-	512	512	2
Disponibilités	519	-	-	-	-	519	519	1
Valeur comptable des actifs financiers par catégorie	3 350	259	3 244	-	-	6 853	6 853	
Passifs financiers								
Financements	-	-	-	986	9 223	10 209	11 379	2
Instruments dérivés – passifs	-	-	-	7	-	7	7	2
Fournisseurs et comptes rattachés ^(a)	-	-	-	-	3 624	3 624	3 624	-
Autres passifs courants ^(a)	-	-	-	33	2 537	2 570	2 570	-
Valeur comptable des passifs financiers par catégorie	-	-	-	1 026	15 384	16 410	17 580	

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

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

Niveaux d'évaluation Conformément à la norme IFRS 7, Instruments financiers – information à fournir**Niveau 1**

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

Niveau 2

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

Niveau 3

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

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

NOTE 13. ACTIONS DANONE, DIVIDENDE, RÉSULTAT PAR ACTION

Note 13.1. Principes comptables

Actions DANONE

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

Calls DANONE

Les *calls* DANONE sont des options d'achat de titres DANONE détenues par la Société en couverture de certains de ses plans de

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

Note 13.2. Opérations et mouvements sur l'action DANONE

Mouvements de l'exercice 2016 sur les actions propres en termes d'opérations et d'utilisation par type d'objectifs poursuivis par la Société

	Mouvements de la période						Situation au 31 décembre 2016
	Situation au 31 décembre 2015	Rachats	Exercices de <i>calls</i> DANONE	Ventes/ Transferts	Livraison d'actions suite à exercice des <i>stock-options</i>	Livraison d'actions sous conditions de performance	
<i>(en nombre de titres)</i>							
Opérations de croissance externe	30 769 360	-	-	-	-	-	30 769 360
Contrat de liquidité	-	665 385	-	(665 385)	-	-	-
Couverture d'actions sous conditions de performance et de <i>stock-options</i>	3 176 810	1 040	299 457	-	(895 039)	(222 430)	2 359 838
Annulation d'actions	-	-	-	-	-	-	-
Actions détenues par la Société	33 946 170	666 425	299 457	(665 385)	(895 039)	(222 430)	33 129 198
Actions détenues par Danone Espagne	5 780 005	-	-	-	-	-	5 780 005
Total des actions détenues par le Groupe	39 726 175	666 425	299 457	(665 385)	(895 039)	(222 430)	38 909 203

Mouvements de l'exercice 2016 sur les calls DANONE, en termes d'opérations

(en nombre de titres sauf pourcentage)	Situation au 31 décembre 2015	Mouvements de la période			Situation au 31 décembre 2016
		Acquisitions	Options échues	Exercices	
Nombre de calls	375 736	-	-	(299 457)	76 279
Pourcentage du capital de la Société au 31 décembre	0,06%				0,01%

Note 13.3. Titres DANONE en circulation

Exercice clos le 31 décembre

(en nombre de titres)	Notes	2015			2016		
		Composant le capital	Autodétention	En circulation	Composant le capital	Autodétention	En circulation
Au 1^{er} janvier		643 792 000	(43 713 300)	600 078 700	654 951 200	(39 726 175)	615 225 025
Dividende en actions	13.5	10 321 148	-	10 321 148	-	-	-
Autre augmentation de capital	7.5	838 052	-	838 052	940 800	-	940 800
Variation des actions propres	13.2	-	3 987 125	3 987 125	-	816 972	816 972
Au 31 décembre		654 951 200	(39 726 175)	615 225 025	655 892 000	(38 909 203)	616 982 797

Note 13.4. Résultat par action – Part du Groupe

Principes comptables

Le Résultat net par action correspond au ratio Résultat net – Part du Groupe 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 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 :
 - la levée des *stock-options*, en ne considérant que les options dans la monnaie sur la base du cours moyen de la période de référencement,
 - 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*.

Le Résultat net dilué par action ne prend pas en compte les options d'achat d'actions sur les actions DANONE détenues par la Société.

Résultat par action

		Exercice clos le 31 décembre	
<i>(en euros par action sauf nombre d'actions)</i>	Notes	2015	2016
Résultat net – Part du Groupe		1 282	1 720
Nombre d'actions en circulation			
Au 1^{er} janvier		600 078 700	615 225 025
Effets des mouvements de l'année	13.3	15 146 325	1 757 772
Au 31 décembre		615 225 025	616 982 797
Nombre d'actions moyen en circulation			
• Avant dilution		609 647 527	616 442 041
Effets de la dilution			
Dividende en actions		394 921	–
Actions sous conditions de performance et <i>stock-options</i>		112 794	258 577
Autre augmentation de capital		–	–
• Après dilution		610 155 241	616 700 618
Résultat net – Part du Groupe, par action			
• Avant dilution		2,10	2,79
• Après dilution		2,10	2,79

Note 13.5. Dividende

Réserves distribuables de la société mère Danone

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

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

Paiement du dividende 2015 en numéraire

L'Assemblée Générale, réunie le 28 avril 2016 à Paris, a approuvé le dividende proposé au titre de l'exercice 2015, soit 1,60 euro par action en numéraire.

NOTE 14. AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS NON-COURANTS ET PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Note 14.1. Principes comptables

Les Autres provisions et passifs non-courants comprennent principalement :

- des provisions ;
- des subventions d'investissements.

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

Une provision est comptabilisée :

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

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

Note 14.2. Valeur comptable et variation de la période

(en millions d'euros)	Mouvements de la période						Au 31 décembre 2016
	Au 31 décembre 2015	Dotations	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Écarts de conversion	Autres	
Risques fiscaux	420	89	(30)	(34)	10	(10)	445
Litiges sociaux, commerciaux et autres provisions	310	99	(24)	(42)	(1)	26	368
Provisions pour restructurations	90	29	(35)	(26)	-	3	60
Subventions d'investissement	14	(2)	-	-	-	-	13
Total (a)	834	215	(89)	(102)	9	18	885

(a) La part à moins d'un an s'élève à 62 millions d'euros au 31 décembre 2016 (64 millions d'euros au 31 décembre 2015).

La variation des Autres provisions et passifs non-courants en 2016 s'explique comme suit :

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

- les autres variations correspondent principalement à des reclassements et à des mouvements de périmètre.

Au 31 décembre 2016, les provisions pour risques fiscaux et pour litiges sociaux, commerciaux et autres comprennent plusieurs provisions pour risques juridiques, financiers et fiscaux ainsi que des provisions pour rémunération pluriannuelle accordée à certains salariés et constituées dans le cadre de la marche normale des affaires.

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

Note 14.3. Procédures judiciaires et d'arbitrage

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

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

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

Autres procédures

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

NOTE 15. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Note 15.1. Principes comptables

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

Note 15.2. Transactions avec les entreprises associées

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

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

Comme en 2015, les montants relatifs à l'exercice 2016 ne sont pas significatifs.

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

Rémunérations versées

	Exercice clos le 31 décembre	
<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2016
Rémunérations versées aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif ^(a)	16,5	17,0
Jetons de présence versés aux Administrateurs ^(b)	0,6	0,8
Total	17,1	17,8
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Valeur comptable des actions sous conditions de performance attribuées sur l'exercice ^(c)	8,2	7,8

(a) Rémunérations fixes et variables annuelles et pluriannuelles (montant brut hors charges patronales), dont la part variable s'élève à 7,9 millions d'euros en 2016 (8,4 millions d'euros en 2015).

(b) Montant versé aux Administrateurs ayants droit, au titre du régime de retraite dont ils bénéficient pour leurs fonctions passées dans le Groupe.

(c) La valeur comptable représente l'intégralité de la valeur estimée à la date d'attribution en application d'IFRS 2 en supposant les conditions de performance atteintes.

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

Au 31 décembre 2016, la part du montant total de l'engagement de Danone au titre du régime de retraite à prestations définies pour ce qui concerne les mandataires sociaux et les membres du Comité Exécutif de Danone était de 58 millions d'euros.

Par ailleurs, les dirigeants mandataires sociaux sont également éligibles au régime de retraite supplémentaire des dirigeants (régime de retraite à cotisations définies mis en place pour les cadres ayant une rémunération annuelle brute supérieure ou égale à trois

plafonds annuels de la sécurité sociale). Le montant des cotisations au titre de l'année 2016 pour ce régime a été de 16 219 euros respectivement pour Monsieur Franck RIBOUD et Monsieur Emmanuel FABER. Le règlement du régime stipule que son bénéfice devra être entièrement déduit de l'éventuel bénéfice au régime de retraite à prestations définies.

Prêts, garanties

En 2016, comme en 2015, aucun prêt ni garantie n'a été accordé ou constitué par la Société ou ses filiales en faveur des membres du Comité Exécutif.

Note 15.4. Conventions réglementées

Voir paragraphe 6.7 *Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés*.

NOTE 16. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'événements postérieurs à la clôture significatifs à la date d'arrêté des Comptes

consolidés au titre de l'exercice 2016 (arrêtés par le Conseil d'Administration le 14 février 2017).

NOTE 17. PRINCIPALES SOCIÉTÉS DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2016

Note 17.1. Sociétés holdings et sociétés financières consolidées par intégration globale, détenues directement par la Société

Principales sociétés intégrées globalement	Pays	Contrôle (en %)	Intérêt détenu (en %)
DANONE	France	Société mère	
Sociétés Holdings et Financières			
DANONE FINANCE INTERNATIONAL	France	100,0	100,0
COMPAGNIE GERVAIS DANONE	France	100,0	100,0
DANONE CORPORATE FINANCE SERVICES	France	100,0	100,0
DAN INVESTMENTS	France	100,0	100,0
DANONE BABY AND MEDICAL HOLDING	France	100,0	100,0
HOLDING INTERNATIONALE DE BOISSONS	France	100,0	100,0
DANONE FINANCE NETHERLANDS B.V.	Pays-Bas	100,0	100,0
DANONE SINGAPORE HOLDINGS PTE LTD.	Singapour	100,0	100,0
DANONE ASIA PTE LTD.	Singapour	100,0	100,0

Note 17.2. Principales sociétés consolidées par intégration globale du Métier Produits Laitiers Frais

Principales sociétés intégrées globalement ^(a)	Pays	Contrôle (en %)	Intérêt détenu (en %)
DANONE SOUTHERN AFRICA PTY LTD	Afrique du Sud	100,0	100,0
DANONE DJURDJURA ALGÉRIE	Algérie	100,0	100,0
DANONE GMBH	Allemagne	100,0	100,0
DANONE ARGENTINA SA	Argentine	99,8	99,8
NV DANONE SA	Belgique	100,0	100,0
DANONE LTDA.	Brésil	100,0	100,0
DANONE INC.	Canada	100,0	100,0
DANONE SA	Espagne	99,8	99,8
STONYFIELD FARM INC.	États-Unis	100,0	100,0
THE DANNON COMPANY INC. ^(b)	États-Unis	100,0	100,0
DANONE PRODUITS FRAIS FRANCE	France	100,0	100,0
DANONE SPA	Italie	100,0	100,0
DANONE JAPAN	Japon	100,0	100,0
CENTRALE DANONE	Maroc	99,7	99,7
DANONE DE MEXICO SA	Mexique	100,0	100,0
DANONE SP Z.O.O.	Pologne	100,0	100,0
DANONE PORTUGAL SA	Portugal	97,6	97,3
DANONE LTD.	Royaume-Uni	100,0	100,0
JOINT STOCK COMPANY DANONE RUSSIA ^(b)	Russie	100,0	92,9
DANONE DNIPRO LLC	Ukraine	100,0	92,9

(a) Correspondent aux 20 sociétés les plus importantes en chiffre d'affaires net (chiffre d'affaires hors-Groupe) du Métier. Elles ont généré plus des trois quarts de son chiffre d'affaires en 2016.

(b) Pour cette société consolidée, l'activité est répartie entre plusieurs entités légales dans son pays.

Note 17.3. Principales sociétés consolidées par intégration globale du Métier Eaux

Principales sociétés intégrées globalement ^(a)	Pays	Contrôle (en %)	Intérêt détenu (en %)
DANONE WATERS DEUTSCHLAND GMBH	Allemagne	100,0	100,0
AGUAS DANONE DE ARGENTINA SA ^(b)	Argentine	100,0	100,0
DANONE WATERS BENELUX	Belgique	100,0	100,0
DANONE LTDA.	Brésil	100,0	100,0
DANONE (CHINA) FOOD & BEVERAGE CO. LTD. ^(b)	Chine	92,0	92,0
SHENZHEN DANONE YILI DRINKS CO. LTD. ^(b)	Chine	100,0	100,0
AQUA D'OR MINERAL WATER	Danemark	100,0	100,0
AGUAS FONT VELLA Y LANJARON SA	Espagne	99,7	99,7
DANONE WATERS OF AMERICA INC.	États-Unis	100,0	100,0
ÉVIAN RESORT ^(c)	France	100,0	100,0
SAEME SOCIÉTÉ ANONYME DES EAUX MINÉRALES D'ÉVIAN	France	100,0	100,0
PT TIRTA INVESTAMA ^(b)	Indonésie	74,0	74,0
BONAFONT SA DE CV	Mexique	100,0	100,0
GRUPO CUZCO INTERNATIONAL S DE RL DE CV ^(b)	Mexique	70,0	70,0
ZYWIEC ZDROJ SA	Pologne	100,0	100,0
DANONE WATERS (UK & IRELAND) LTD.	Royaume-Uni	100,0	100,0
ÉVIAN-VOLVIC SUISSE SA	Suisse	100,0	100,0
DANONE HAYAT İÇECEK VE GIDA SA	Turquie	100,0	100,0
SIRMAGRUP İÇECEK AS	Turquie	50,1	50,1
COMPANIA SALUS SA	Uruguay	94,1	94,1

(a) Correspondent aux 20 sociétés les plus importantes en chiffre d'affaires net (chiffre d'affaires hors-Groupe) du Métier. Elles ont généré plus des trois quarts de son chiffre d'affaires en 2016.

(b) Pour cette société consolidée, l'activité est répartie sur plusieurs entités légales dans son pays.

(c) Évian Resort exploite le casino d'Évian. À ce titre, elle est soumise au contrôle du Ministère français de l'intérieur et à l'ensemble de la réglementation applicable aux activités de jeux dans les casinos.

Note 17.4. Principales sociétés consolidées par intégration globale du Métier Nutrition Infantile

Principales sociétés intégrées globalement ^(a)	Pays	Contrôle (en %)	Intérêt détenu (en %)
MILUPA GMBH	Allemagne	100,0	100,0
NUTRICIA-BAGO SA ^(b)	Argentine	51,0	51,0
NUTRICIA AUSTRALIA PTY LTD. ^(b)	Australie	100,0	100,0
SUPPORT PRODUTOS NUTRICIONAIS LTDA. ^(b)	Brésil	100,0	100,0
NUTRICIA EARLY LIFE NUTRITION (SHANGHAI) CO. LTD.	Chine	100,0	100,0
NUTRICIA MIDDLE EAST DMCC ^{(b)(c)}	Émirats arabes unis	100,0	100,0
HAPPY FAMILY HOLDING COMPANY ^(c)	États-Unis	91,9	91,9
BLÉDINA	France	100,0	100,0
DANONE NUTRICIA AFRICA & OVERSEAS	France	100,0	100,0
DANONE NUTRICIA EARLY LIFE NUTRITION (HONG KONG) LTD	Hong Kong	100,0	100,0
PT NUTRICIA INDONESIA SEJAHTERA	Indonésie	100,0	100,0
PT SARIHUSADA GENERASI MAHARDHIKA	Indonésie	100,0	100,0
MELLIN SPA	Italie	100,0	100,0
DANONE DUMEX (MALAYSIA) SDN. BHD.	Malaisie	100,0	100,0
NUTRICIA NEDERLAND B.V. ^(b)	Pays-Bas	100,0	100,0
NUTRICIA POLSKA SP Z.O.O. ^(b)	Pologne	100,0	50,0
NUTRICIA LTD. ^(b)	Royaume-Uni	100,0	100,0
JSC ISTRA-NUTRICIA BABYFOODS ^(c)	Russie	100,0	100,0
DUMEX LTD. ^(b)	Thaïlande	98,9	98,9
NUMIL GIDA ÜRÜNLERİ AS ^(b)	Turquie	100,0	100,0

(a) Correspondent aux 20 sociétés les plus importantes en chiffre d'affaires net (chiffre d'affaires hors-Groupe) du Métier. Elles ont généré plus des trois quarts de son chiffre d'affaires en 2016.

(b) Cette société a également une activité dans la nutrition médicale présentée dans les comptes du Métier Nutrition Médicale.

(c) Pour cette société consolidée, l'activité est répartie sur plusieurs entités légales dans son pays.

Note 17.5. Principales sociétés consolidées par intégration globale du Métier Nutrition Médicale

Principales sociétés intégrées globalement ^(a)	Pays	Contrôle (en %)	Intérêt détenu (en %)
NUTRICIA GMBH	Allemagne	100,0	100,0
NUTRICIA AUSTRALIA PTY LTD. ^(b)	Australie	100,0	100,0
NV NUTRICIA BELGIE ^(b)	Belgique	100,0	100,0
SUPPORT PRODUTOS NUTRICIONAIS LTDA. ^(b)	Brésil	100,0	100,0
NUTRICIA PHARMACEUTICAL (WUXI) CO. LTD.	Chine	100,0	100,0
NUTRICIA TRADING (SHANGHAI) CO. LTD.	Chine	100,0	100,0
NUTRICIA A/S	Danemark	100,0	100,0
NUTRICIA MIDDLE EAST DMCC ^{(b) (c)}	Émirats arabes unis	100,0	100,0
NUTRICIA SRL	Espagne	100,0	100,0
NUTRICIA NORTH AMERICA INC.	États-Unis	100,0	100,0
NUTRICIA NUTRITION CLINIQUE S.A.S.	France	100,0	100,0
NUTRICIA IRELAND LTD. ^(b)	Irlande	100,0	100,0
NUTRICIA ITALIA SPA	Italie	100,0	100,0
NUTRICIA NORGE AS	Norvège	100,0	100,0
NUTRICIA NEDERLAND B.V. ^(b)	Pays-Bas	100,0	100,0
SORGENTE B.V. ^(c)	Pays-Bas	100,0	100,0
NUTRICIA POLSKA SP Z.O.O. ^(b)	Pologne	100,0	50,0
NUTRICIA LTD. ^(b)	Royaume-Uni	100,0	100,0
NUTRICIA NORDICA AB	Suède	100,0	100,0
NUMIL GIDA ÜRÜNLERI AS ^(b)	Turquie	100,0	100,0

(a) Correspondent aux 20 sociétés les plus importantes en chiffre d'affaires net (chiffre d'affaires hors-Groupe) du Métier. Elles ont généré plus des trois quarts de son chiffre d'affaires en 2016.

(b) Cette société a également une activité dans la nutrition infantile présentée dans le Métier Nutrition Infantile.

(c) Pour cette société consolidée, l'activité est répartie sur plusieurs entités légales dans son pays.

Note 17.6. Principales sociétés mises en équivalence

Principales sociétés mises en équivalence ^(a)	Pays	Contrôle (en %)	Intérêt détenu (en %)
Produits Laitiers Frais			
ALSAFI DANONE COMPANY LTD ^(b)	Arabie Saoudite	17,0	17,0
INNER MONGOLIA MENGNIU DAIRY (GROUP) CO LTD ^(b)	Chine	9,9	9,9
INNER MONGOLIA MENGNIU DANONE DAIRY CO LTD ^(b)	Chine	20,0	20,0
STRAUSS HEALTH LTD	Israël	20,0	20,0
YAKULT HONSHA CO LTD	Japon	20,0	21,3
BROOKSIDE AFRICA LIMITED ^(b)	Kenya	40,0	40,0
SOCIÉTÉ TUNISIENNE DES INDUSTRIES ALIMENTAIRES (STIAL)	Tunisie	50,0	50,0
Autres			
YASHILI INTERNATIONAL HOLDINGS LTD	Chine	25,0	25,0
BAGLEY LATINO-AMERICA SA ^(b)	Espagne	49,0	49,0
LIVELIHOODS FUND	Luxembourg	36,4	38,5

(a) Correspondent aux 10 sociétés les plus importantes en quote-part de situation nette. Elles ont représenté plus de 90% des Titres mis en équivalence en 2016.

(b) Pour cette société consolidée, l'activité est répartie sur plusieurs entités légales dans son pays.

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

<i>(en millions d'euros sauf pourcentage)</i>	PricewaterhouseCoopers Audit				Ernst & Young Audit			
	Honoraires 2015		Honoraires 2016		Honoraires 2015		Honoraires 2016	
Commissariat aux comptes : certification des comptes individuels et consolidés	4,9	60%	4,7	89%	4,5	79%	4,6	72%
Services autres que la certification des comptes	3,3	40%	0,6	11%	1,2	21%	1,8	28%
Total ^(a)	8,3	100%	5,3	100%	5,7	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.

Les services autres que la certification des comptes de l'exercice 2016 incluent notamment :

- des *due diligences* effectuées dans le cadre de projets d'acquisitions ou de cessions pour 0,3 million d'euros (PricewaterhouseCoopers Audit, 2,2 millions d'euros en 2015) et 1,4 million d'euros (Ernst & Young Audit, 0,7 million d'euros en 2015) ;
- des prestations fiscales fournies par les réseaux à certaines filiales étrangères de Danone pour 0,1 million d'euros (Ernst & Young Audit, 0,3 million d'euros en 2015) et 0,1 million d'euros (PricewaterhouseCoopers Audit, 0,4 million d'euros en 2015). Ces prestations concernent essentiellement la revue ou l'analyse technique de positions fiscales retenues par certaines filiales étrangères.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société DANONE, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- votre société a notamment présenté dans la ligne "Autres produits et charges opérationnels" du Résultat consolidé le résultat de cession de l'activité Dumex en Chine, les coûts liés à l'acquisition de WhiteWave et les coûts relatifs au plan de transformation Danone 2020, tels que décrits dans les Notes 6.1 et 6.2 des Annexes aux comptes consolidés. La direction a en effet considéré qu'il s'agissait d'éléments significatifs qui, en raison de leur nature et de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité courante.

Nos travaux ont consisté à examiner les éléments constitutifs de ces montants et à apprécier le caractère approprié, au regard de la recommandation R 2013-03 de l'ANC, de leur présentation dans le Résultat consolidé ainsi que de l'information communiquée dans la Note 6 des Annexes aux comptes consolidés ;

- votre société a procédé, à la clôture de l'exercice, à la revue de la valeur des *goodwill* et marques à durée de vie indéfinie selon les modalités décrites dans les Notes 9.1 et 9.3 des Annexes aux comptes consolidés et a apprécié s'il existait un indice de perte de valeur des titres de sociétés mises en équivalence et des autres immobilisations corporelles et incorporelles, selon les modalités décrites dans les Notes 4.1, 4.4 et 5.5 des Annexes aux comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités d'identification des indices de perte de valeur et de mise en œuvre des tests de dépréciation de ces actifs et avons vérifié que les Notes 4.4, 4.7 et 9.3 donnent une information appropriée, notamment en ce qui concerne les hypothèses retenues et l'analyse de sensibilité relative aux *goodwill*, aux marques à durée de vie indéfinie et aux titres des sociétés mises en équivalence.

Comme indiqué en Note 1.1 des Annexes aux comptes consolidés, l'évaluation des actifs incorporels et des titres des sociétés mises en équivalence repose sur des estimations 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 ;

- votre société a procédé à la comptabilisation et à l'évaluation des Autres provisions et passifs non courants selon les modalités décrites dans la Note 14 des Annexes aux comptes consolidés.

Nos travaux ont notamment consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations de la société, à revoir par sondages les calculs effectués par la société et à vérifier qu'une information appropriée était communiquée dans la Note 14 des Annexes aux comptes consolidés.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

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

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

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 1^{er} mars 2017

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Anik CHAUMARTIN

François JAUMAIN

Ernst & Young Audit

Jeanne BOILLET

Pierre-Henri PAGNON

4.2 COMPTES INDIVIDUELS DE DANONE SA, SOCIÉTÉ MÈRE DANONE

Comptes individuels de Danone SA

Compte de résultat

		Exercice clos le 31 décembre	
<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2015	2016
Chiffre d'affaires net		492	648
Autres produits		42	31
Total des produits d'exploitation	3	534	679
Frais de personnel	4	(257)	(244)
Autres charges d'exploitation	5	(503)	(632)
Total des charges d'exploitation		(760)	(876)
Résultat d'exploitation		(226)	(197)
Produits de participation		2 427	1 596
Intérêts sur prêts et créances et produits assimilés		25	61
Intérêts sur emprunts et charges assimilées		(145)	(171)
Autres charges et produits financiers		40	(1)
Résultat financier	6	2 347	1 485
Résultat courant avant impôt		2 121	1 288
Résultat exceptionnel	7	(15)	1
Impôts sur les bénéfices	8	111	59
Résultat de l'exercice		2 217	1 347

Bilan

Actif

Au 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2015		2016	
		Montants nets	Montants bruts	Amortissements et provisions	Montants nets
Immobilisations incorporelles		22	100	(66)	34
Immobilisations corporelles		14	31	(15)	16
Titres de participation		18 526	21 936	(81)	21 855
Autres immobilisations financières		2 301	6 686	-	6 686
Immobilisations financières	9	20 827	28 622	(81)	28 541
Actif immobilisé		20 863	28 753	(162)	28 591
Prêts et créances court terme	10	2 284	294	(1)	293
Valeurs mobilières de placement	11	140	11 535	-	11 535
Disponibilités		5	63	-	63
Actif circulant		2 429	11 892	(1)	11 891
Comptes de régularisation		99	476	-	476
Total de l'actif		23 391	41 120	(163)	40 957

Passif

Au 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2015	2016
Capital		164	164
Primes d'émission, de fusion, d'apport		3 929	3 975
Écarts de réévaluation		4	4
Réserves		3 781	3 781
Report à nouveau		2 752	3 974
Résultat de l'exercice		2 217	1 347
Provisions réglementées		1	2
Capitaux propres	12	12 848	13 247
Provisions pour risques et charges	13	53	59
Emprunts obligataires	14	8 127	18 961
Autres dettes financières	14	1 974	6 065
Autres dettes	15	335	2 424
Comptes de régularisation		54	201
Total du passif		23 391	40 957

Notes aux comptes individuels de la société mère Danone

Les comptes individuels de la société mère Danone ("la Société") au titre de l'exercice 2016 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration de Danone le 14 février 2017 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 27 avril 2017. 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	141
Note 2.	Faits marquants de l'exercice	143

ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

Note 3.	Produits d'exploitation	143
Note 4.	Frais de personnel et rémunérations des organes de direction et d'administration	144
Note 5.	Autres charges d'exploitation	144
Note 6.	Résultat financier	144
Note 7.	Résultat exceptionnel	145
Note 8.	Impôt sur les bénéfices	145

ÉLÉMENTS DE L'ACTIF

Note 9.	Immobilisations financières	146
Note 10.	Prêts et créances court terme	148
Note 11.	Valeurs mobilières de placement	148

ÉLÉMENTS DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES

Note 12.	Capitaux propres	148
Note 13.	Provisions pour risques et charges	149
Note 14.	Emprunts obligataires et Autres dettes financières	149
Note 15.	Autres dettes	152

AUTRES INFORMATIONS

Note 16.	Dettes nettes	153
Note 17.	Engagements postérieurs à l'emploi et engagements vis-à-vis des organes de direction et d'administration	153
Note 18.	Engagements hors-bilan	154
Note 19.	Effectifs	155
Note 20.	Transactions et soldes avec les entreprises liées	155
Note 21.	Récapitulatif des actions détenues en portefeuille	156
Note 22.	Résultats et autres éléments caractéristiques de la Société relatifs aux cinq derniers exercices	157
Note 23.	Événements postérieurs à la clôture	157

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes de la Société sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises et aux pratiques comptables

Immobilisations incorporelles et corporelles

Les Immobilisations incorporelles et corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (frais accessoires inclus) et sont amorties selon le mode linéaire en fonction des durées d'utilisation estimées :

généralement admises. Les principales méthodes comptables utilisées sont présentées ci-après.

Constructions	15 à 20 ans
Agencements et aménagements des constructions	8 à 10 ans
Autres immobilisations corporelles	4 à 10 ans
Progiciels	1 à 7 ans

Immobilisations financières

Les Immobilisations financières sont composées de Titres de participation et d'Autres immobilisations financières.

Les Titres de participation sont des titres dans des sociétés dont la possession durable est estimée utile à l'activité de la Société, notamment parce qu'elle permet d'exercer une influence sur la société émettrice ou d'en avoir le contrôle. Les titres ne répondant pas à cette définition sont classés en Autres immobilisations financières.

Les Titres de participation sont comptabilisés à leur coût d'acquisition y compris les frais accessoires qui sont amortis sur 5 ans à compter de la date d'acquisition. La déduction fiscale de ces coûts est assurée par la comptabilisation d'amortissements dérogatoires. Les Titres de participation font l'objet d'une dépréciation lorsque leur valeur d'inventaire est inférieure à leur valeur comptable.

La valeur d'inventaire est déterminée sur la base de différents critères, dont :

- la valeur de marché ;

- la valeur d'utilité fondée sur les flux de trésorerie prévisionnels actualisés ;
- les capitaux propres réévalués.

Les hypothèses, estimations ou appréciations utilisées pour déterminer la valeur d'inventaire sont établies sur la base d'informations ou situations existant à la date d'établissement des comptes, qui peuvent le cas échéant se révéler différentes de la réalité, notamment dans un contexte de volatilité économique et financière. Les dépréciations sont comptabilisées en Autres charges et produits financiers, à l'exception des reprises de dépréciation dans le cadre de cessions de participations, qui sont enregistrées en Produits exceptionnels. Les résultats de cession de titres de participation sont comptabilisés en Résultat exceptionnel.

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, destinées à être annulées, ou détenues dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- Valeurs mobilières de placement, lorsqu'elles sont affectées à la couverture de plans d'options d'achats d'actions (*stock-options*) ou plans d'actions sous conditions de performance attribués à certains salariés de Danone et aux dirigeants mandataires sociaux (Group performance shares).

Elles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition hors frais accessoires. Lors de la cession, le prix de revient des actions DANONE cédées est établi par catégorie d'affectation selon la méthode du coût moyen pondéré, ce coût est établi plan par plan pour les actions en couverture des plans de *stock-options* ou plans d'actions sous conditions de performance.

Actions DANONE comptabilisées en Autres immobilisations financières

Pour les actions DANONE comptabilisées en Immobilisations financières et n'ayant pas vocation à être annulées, une provision pour dépréciation est constatée lorsque leur valeur d'inventaire (évaluée au cours moyen du dernier mois de l'exercice) est inférieure à leur valeur comptable.

Actions DANONE comptabilisées en Valeurs mobilières de placement

Couverture de plans de *stock-options* ou d'actions sous conditions de performance hors de la monnaie

Dans le cas des actions propres affectées à la couverture de plans non exerçables (valeur de marché de l'action DANONE inférieure au prix d'exercice de l'option pour les plans de *stock-options* ou probabilité de non atteinte des conditions de performance pour les plans d'actions sous 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 de plans de *stock-options* ou d'actions sous conditions de performance dans la monnaie

Les actions propres affectées à la couverture de plans exerçables (valeur de marché de l'action DANONE supérieure au prix d'exercice de l'option pour les plans d'options d'achat d'actions ou probabilité d'atteinte des conditions de performance pour les plans d'actions sous conditions de performance), ne font pas l'objet d'une provision pour dépréciation. Toutefois, une provision pour risques et charges est, le cas échéant, enregistrée au titre de ces plans et correspond :

- pour les plans de *stock-options*, à la différence entre la valeur comptable des actions affectées à ces plans et le prix d'exercice fixé dans le plan s'il est inférieur ;
- pour les plans d'actions sous conditions de performance, à la valeur comptable des actions affectées à ces plans.

La provision est constituée au *prorata* de la période d'acquisition des droits. Elle est comptabilisée en contrepartie des Frais de personnel au compte de résultat.

Options d'achat d'actions DANONE détenues par la Société

Les options d'achat d'action DANONE (*calls*) détenues par la Société sont affectées en totalité à la couverture de plans de *stock-options* attribués à certains salariés de Danone et aux dirigeants mandataires sociaux. Les primes payées au titre de ces options sont comptabilisées en Valeurs mobilières de placement.

Couverture de plans de *stock-options* hors de la monnaie

Dans le cas des *calls* affectés à des plans non exerçables (valeur de marché de l'action DANONE inférieure au prix d'exercice de l'option fixé dans le plan), une provision pour dépréciation est constatée lorsque la valeur de marché des *calls* établie par des établissements bancaires est inférieure à leur valeur comptable.

Prêts et créances

Les prêts et créances sont valorisés à leur valeur nominale. Une dépréciation est enregistrée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

Comptabilisation des opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération.

Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours de fin d'exercice. La

Valeurs mobilières de placement

Les Valeurs mobilières de placement comprennent une partie des actions propres, les *calls* DANONE détenus par la Société et d'autres placements effectués par la Société.

La valeur brute des Valeurs mobilières de placement est constituée par le coût d'achat hors frais accessoires d'acquisition. Lorsque leur valeur de marché, pour chaque catégorie de titres de même

Emprunts obligataires

Les Emprunts obligataires sont les emprunts réalisés par Danone, notamment sous son programme EMTN (Euro Medium Term Note), auprès des marchés des capitaux, par émissions publiques ou placements privés, libellés en euros ou en devises autres que l'euro. Les emprunts libellés en devises peuvent être maintenus en devises ou *swapés* en euros :

Instruments dérivés

Danone couvre une partie de ses emprunts obligataires libellés en devises étrangères par des *cross-currency swaps*. Pour chaque emprunt obligataire couvert, Danone applique une comptabilité de couverture qui consiste à comptabiliser au taux historique (taux couvert résultant de la mise en place du *cross-currency swap*) les intérêts relatifs à l'emprunt obligataire et au *cross-currency swap*. Danone n'étant pas exposé in fine au risque de change sur le remboursement de l'emprunt obligataire, ce dernier ne fait pas l'objet

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.

Engagements de retraite

Les engagements en matière de retraites complémentaires et d'indemnités de départ en retraite portés par la Société sont présentés

Couverture de plans de *stock-options* dans la monnaie

Les *calls* affectés à des plans exerçables (valeur de marché de l'action DANONE supérieure au prix d'exercice de l'option fixé dans le plan), ne font pas l'objet d'une provision pour dépréciation. Toutefois, une provision pour risques et charges est le cas échéant, enregistrée au titre de ces plans et correspond à la différence entre le prix d'exercice fixé dans le plan d'options d'achat d'actions et la prime payée (*call*) majorée du prix d'achat à terme de l'action.

La provision est constituée au *pro rata* de la période d'acquisition des droits. Elle est comptabilisée en contrepartie des Frais de personnel au compte de résultat.

différence résultant de la conversion en devises à ce dernier cours est portée au bilan dans la rubrique Comptes de régularisation pour les dettes et créances. Les pertes latentes de change non couvertes font l'objet d'une provision pour risques.

nature, est inférieure au coût d'acquisition, une dépréciation est enregistrée en provision pour dépréciation du montant de cette différence. Dans le cas particulier des actions propres et des *calls* DANONE reclassés en Valeurs mobilières de placement voir paragraphe *Actions DANONE comptabilisées en Valeurs mobilières de placement* ci-avant.

- les emprunts en devises non *swapés* en euros sont comptabilisés à leur valeur nominale, convertie au taux de clôture ;
- les emprunts en devises *swapés* en euros sont comptabilisés à leur valeur nominale maintenue aux taux de change historique.

de réévaluation au taux de clôture. Les emprunts obligataires non couverts font à l'inverse l'objet d'une réévaluation au taux de clôture à chaque arrêté comptable.

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.

Dans le cas particulier des provisions sur plans de *stock-options* et plans d'actions sous conditions de performances voir paragraphe *Actions DANONE comptabilisées en Valeurs mobilières de placement* ci-avant.

dans les Engagements hors bilan (voir Note 17 et Note 18 des Comptes individuels de la société mère Danone).

NOTE 2. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Opération annoncée en 2016 et non encore finalisée : acquisition de The WhiteWave Foods Company

Contexte de l'opération

Le 7 juillet 2016, Danone a annoncé la signature d'un accord en vue de l'acquisition de The WhiteWave Foods Company ("WhiteWave"). Avec un chiffre d'affaires de 4 milliards de dollars U.S. en 2015 et 4,2 milliards de dollars U.S. en 2016, WhiteWave est le leader mondial du Bio, des laits et produits frais d'origine végétale.

Il s'agit d'une acquisition en numéraire, sur la base de 56,25 dollars américains par action, représentant une valeur d'entreprise totale d'environ 12,5 milliards de dollars, incluant la dette et certains autres passifs de WhiteWave. Elle représente une prime d'environ 24% par rapport à la moyenne des prix de clôture de WhiteWave sur les 30 jours de bourse précédant l'accord.

L'opération a été approuvée à l'unanimité par les conseils d'administration des deux sociétés. Elle est conditionnée à l'obtention de l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires de WhiteWave, à l'obtention des autorisations au titre du contrôle des concentrations requises, ainsi que d'autres conditions suspensives usuelles.

L'acquisition de WhiteWave sera financée intégralement par de la dette.

Statut au 31 décembre 2016

Le 4 octobre 2016, WhiteWave a annoncé que, lors d'une assemblée générale spéciale, les actionnaires de la société ont approuvé l'accord en vue de l'acquisition par Danone de la totalité des actions existantes de WhiteWave.

Le 16 décembre 2016, la Commission Européenne a autorisé le projet d'acquisition de WhiteWave, par Danone, sous réserve de la cession d'une partie des activités de lait de croissance de Danone en Belgique (moins de 10 millions d'euros de chiffre d'affaires).

La finalisation de l'opération reste soumise à la finalisation du processus d'examen de l'acquisition par les autorités américaines de la concurrence. WhiteWave et Danone travaillent avec le Département de la Justice américain et visent une finalisation de l'opération au 1^{er} trimestre 2017. Cependant, aucune garantie ne peut être donnée quant à la date de finalisation du processus réglementaire.

Autres faits marquants

- Danone a reçu un acompte sur dividende pour un montant de 650 millions d'euros en provenance d'une de ses filiales société holding portant des activités de Nutrition Infantile et Nutrition Médicale ;
- Danone a procédé à la recapitalisation de ses filiales pour un montant cumulé de 3 353 millions d'euros, pour refinancer l'acquisition de titres ;

NOTE 3. PRODUITS D'EXPLOITATION

Les Produits d'exploitation sont principalement constitués de refacturations à ses filiales, directes et indirectes, des services rendus par la Société pour leur compte. Ils s'élèvent à 648 millions d'euros en 2016 (492 millions d'euros en 2015).

Gestion des risques financiers liés à l'acquisition au cours de l'exercice 2016

Financement direct et indirect de sa filiale faisant l'acquisition

En vue de l'acquisition, Danone a consenti des prêts pour un montant cumulé de 5,5 milliards d'euros en 2016.

Financement

Afin de sécuriser l'opération, Danone a conclu en juillet auprès de ses principales banques une ligne de crédit relais disponible de 13,1 milliards de dollars.

Danone a procédé au refinancement de cette ligne de crédit relais par anticipation en procédant, en octobre 2016, à deux émissions obligataires multi-tranches et a par conséquent procédé à son annulation en 2016. Ainsi, Danone n'aura effectué aucun tirage sur cette ligne.

Au total, 6,2 milliards d'euros ont été empruntés sur le marché obligataire euro et 5,5 milliards de dollars sur le marché obligataire américain.

Danone a ensuite modifié la répartition en devises de ces financements en *swapt* en euros une portion de certaines tranches et sur leur durée de vie *via cross-currency swaps*.

Par ailleurs, s'agissant d'un financement d'acquisition, ces emprunts obligataires font l'objet d'une clause prévoyant leur remboursement anticipé obligatoire si l'acquisition n'était pas réalisée au 31 octobre 2017 à l'exclusion de la tranche d'échéance 2018. Le remboursement se ferait à 101% du nominal augmenté des intérêts courus.

Autres opérations dans l'attente de la finalisation de l'opération

Dans l'attente de la finalisation de l'opération :

- afin de couvrir son exposition au risque de change et de gérer les montants disponibles en euros, la Société a procédé à des couvertures (changes à terme et *swaps* de change à court terme) ;
 - les montants disponibles désormais en euros ont été placés sur des SICAV monétaires sans risque et mobilisables à tout moment.
- L'Assemblée Générale, réunie le 28 avril 2016 à Paris a approuvé le dividende proposé au titre de l'exercice 2015, soit 1,60 euro par action. Le dividende global en numéraire versé aux actionnaires s'élève à 995 millions d'euros.

Les Autres produits d'exploitation s'élèvent à 31 millions d'euros (42 millions d'euros en 2015) et comprennent principalement une reprise de provision pour risques et charges concernant les couvertures de plans de *stock-options* ou d'actions sous conditions de performance détenues par la Société (voir Note 1 des Comptes individuels de la société mère Danone).

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

Frais de personnel

Les Frais de personnel comprennent les rémunérations brutes des salariés et dirigeants de la Société et les charges sociales afférentes ainsi que les charges relatives aux plans de *stock-options* et d'actions

sous conditions de performance attribués à certains salariés et aux dirigeants mandataires sociaux de Danone.

Part de la Société dans les rémunérations versées aux membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif

	Exercice clos le 31 décembre	
<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2016
Rémunérations versées aux dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif ^(a)	12	10
Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'Administration non dirigeants ^(b)	1	1
Total	13	11

(a) Comptabilisées en Frais de personnel.

(b) Comptabilisés en Autres charges d'exploitation.

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

NOTE 5. AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION

Les Autres charges d'exploitation comprennent principalement des charges d'honoraires de prestataires externes, de prestations de services et de loyers. Elles s'élèvent à 632 millions d'euros en 2016

(503 millions d'euros en 2015). La hausse par rapport à 2015 provient notamment de frais liés au projet d'acquisition de WhiteWave.

NOTE 6. RÉSULTAT FINANCIER

Le Résultat financier présente un produit de 1 485 millions d'euros en 2016 (2 347 millions d'euros en 2015).

Produits de participation

Les Produits de participation comprennent essentiellement les dividendes reçus des participations détenues par la Société. En 2016, ces dividendes s'élèvent à 1 596 millions d'euros (2 427 millions d'euros en 2015). La baisse de 831 millions d'euros provient

principalement de la réception d'un acompte sur dividendes d'un montant de 650 millions d'euros en 2016 contre 1 464 millions d'euros en 2015 (voir Note 2 des Comptes individuels de la société mère Danone).

Intérêts sur prêts et créances et produits assimilés

Les Intérêts sur prêts et créances et produits assimilés comprennent d'une part les intérêts reçus des prêts et créances accordés par la Société à Zywiec Zdroj et Danone Pologne et s'élèvent à 12 millions

d'euros en 2016 (16 millions d'euros en 2015) et d'autre part les intérêts liées aux nouveaux financements pour 42 millions d'euros (voir Note 2 des Comptes Individuels de la société mère Danone).

Intérêts sur emprunts et charges assimilées

	Au 31 décembre	
<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2016
Emprunts obligataires ^{(a) (b)}	129	155
Emprunt à moyen terme et compte-courant auprès de Danone Finance International ^(a)	14	14
Emprunt à court terme auprès de filiales indirectes ^(a)	-	4
Titres de créance à court terme ^(a)	2	2
Total	145	175

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

(b) La hausse en 2016 s'explique principalement par les émissions obligataires liées à l'acquisition de WhiteWave (voir Note 2 des Comptes Individuels de la société mère Danone).

Autres charges et produits financiers

Les Autres charges et produits financiers représentent une charge de 1 million d'euros en 2016, comprenant principalement une dotation aux provisions sur titres de participations. La baisse par rapport à

2015 provient principalement des cessions d'actions propres moins importantes en 2016.

NOTE 7. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le Résultat exceptionnel de l'exercice 2016, représente un produit de 1 million d'euros. Il comprend principalement des reprises de provisions.

Le Résultat exceptionnel de l'exercice 2015, qui représentait une charge de 15 millions d'euros, comprenait principalement les coûts exceptionnels liés au plan de transformation Danone 2020.

NOTE 8. IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

Régime intégré

La Société forme avec les filiales françaises détenues directement ou indirectement à plus de 95 % un groupe intégré fiscalement.

Sociétés membres de l'intégration fiscale en 2016

Au 31 décembre 2016

BLEDINA	HELDINVEST 9
COMPAGNIE GERVAIS DANONE	HOLDING INTERNATIONALE DE BOISSONS
DANONE CORPORATE FINANCE SERVICES	LES 2 VACHES RESTO
DANONE PRODUITS FRAIS FRANCE	NUTRICIA NUTRITION CLINIQUE SAS
DANONE DAIRY ASIA	PRODUITS LAITIERS FRAIS EST EUROPE
DANONE NUTRICIA AFRICA ET OVERSEAS	PRODUITS LAITIERS FRAIS SUD EUROPE
DANONE BABY AND MEDICAL HOLDING	PRODUITS LAITIERS FRAIS ESPAGNE
DANONE ^(a)	SOCIÉTÉ ANONYME DES EAUX MINÉRALES D'ÉVIAN
DANONE RESEARCH	SOCIÉTÉ DES EAUX DE VOLVIC
DAN INVESTMENTS	STEP SAINT JUST
FERMINVEST	STONYFIELD FRANCE
DANONE MANIFESTO VENTURE EUROPE	

(a) La Société.

Les filiales membres du groupe fiscal intégré comptabilisent et payent leur impôt à la Société comme si elles étaient imposées séparément, conformément aux règles fixées par l'administration fiscale française.

L'économie (ou la charge complémentaire) d'impôt calculée par différence entre la somme des impôts comptabilisés par les filiales intégrées et l'impôt résultant de la détermination du résultat d'ensemble est comptabilisée dans le compte de résultat dans la

rubrique Impôt sur les bénéfices. Le montant inscrit au compte de résultat dans cette rubrique au titre de l'exercice 2016 provient exclusivement de cette économie.

À la clôture de l'exercice 2016, le groupe intégré a réalisé un résultat fiscal déficitaire. Au 31 décembre 2016, le montant des pertes fiscales reportables accumulées au sein du groupe fiscal intégré en France s'élève à 1 277 millions d'euros (1 286 millions d'euros au 31 décembre 2015).

Autres informations

La Société, et ce conformément aux dispositions de l'article 39.4 du Code général des impôts, a réintégré un montant de 453 846 euros dans le résultat imposable de l'exercice 2016 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 2016.

Enfin, au 31 décembre 2016, les éléments susceptibles d'être à l'origine d'un allègement net de la dette future d'impôt sont constitués principalement de charges à payer et s'élèvent à 55 millions d'euros, soit une économie d'impôt potentielle de 19 millions d'euros sur la charge future d'impôt.

NOTE 9. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Valeur nette comptable et variation de la période

<i>(en millions d'euros)</i>	Mouvements de la période				Au 31 décembre 2016
	Au 31 décembre 2015	Augmentation ^(a)	Diminution	Reclassement, conversion	
Montants bruts					
Titres de participation	18 583	3 353	-	-	21 936
Prêts et créances à long terme	710	4 383	(19)	21	5 095
Actions propres DANONE ^(b)	1 578	-	-	-	1 578
Autres	14	-	(1)	-	14
Autres immobilisations financières	2 302	4 383	(19)	21	6 686
Total	20 885	7 736	(19)	21	28 622
Provisions ^(c)	(58)	(24)	-	-	(81)
Montants nets	20 827	7 712	(19)	21	28 541

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

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

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

Titres de participation

Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille au 31 décembre 2016

<i>(en millions d'euros sauf pourcentage)</i>	Capital ^(a)	Autres capitaux propres ^{(a)(c)}	Quote-part de capital détenue	Nombre de titres détenus	Valeur comptable des titres détenus Brute	Valeur comptable des titres détenus Nette	Montant maximum autorisé des garanties, cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires du dernier exercice ^(b)	Bénéfices (pertes) du dernier exercice ^(b)	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
Filiales (50% au moins du capital détenu par la Société)										
Participations françaises										
DANONE CORPORATE FINANCE SERVICES	142	127	100 %	8 875 000	179	179	750	-	179	-
COMPAGNIE GERVAIS DANONE	3 535	637	100 %	140 268 429	3 165	3 165	-	-	256	834
DANONE BABY AND MEDICAL HOLDING	13 619	(535)	100 %	13 618 704 074	13 615	13 615	-	-	753	650
DAN INVESTMENTS	6	(1)	100 %	300 000	6	3	-	-	(2)	-
HOLDING INTERNATIONALE DE BOISSONS	324	1 040	100 %	161 768 722	1 116	1 116	-	-	(13)	-
Participations étrangères										
DANONE SINGAPORE HOLDINGS PTE LTD	160	18	61 %	144 830 596	115	115	-	-	9	6
FPS DANONE COMMUNITIES		11	64 %	14 392	8	8	-	-	-	-
DANONE ASIA PTE LTD	1 409	420	88 %	1 951 114 726	1 226	1 226	-	-	157	65
DANONE FINANCE NETHERLANDS	8	1	100 %	800 000	94	24	-	-	-	-
Participations (10 à 50% au moins du capital détenu par la Société)										
NV DANONE SA	983	851	23 %	21 988	400	400	-	318	40	-
DANONE FINANCE INTERNATIONAL	965	4 971	33 %	4 034 154	2 012	2 004	2 000	-	118	41
Total					21 936	21 855				

(a) Les montants relatifs aux sociétés étrangères sont convertis au taux de clôture.

(b) Les montants relatifs aux sociétés étrangères sont convertis au taux moyen de l'exercice.

(c) Hors résultats de l'exercice.

Prêts et créances à long terme

La variation des Prêts et créances à long terme provient principalement de prêts mis en place auprès de filiales en vue de l'acquisition de WhiteWave (voir Note 2 des comptes individuels de la société mère Danone).

Prêts en devises

Les prêts en devises en cours sont convertis au taux de clôture par le biais de comptes d'écart de conversion, présentés au bilan dans la ligne Comptes de régularisation.

Au 31 décembre 2016

<i>(en millions d'euros sauf Nominal en devises en millions de devises)</i>	Nominal en devises	Valeur historique	Revalorisation à la clôture	Valeur comptable à la clôture
Yen	43 000	381	(32)	349

NOTE 10. PRÊTS ET CRÉANCES COURT TERME

Cette rubrique comprend principalement des créances accordées par la Société d'une maturité inférieure à un an pour un montant de 294 millions d'euros au 31 décembre 2016, dont des créances d'impôts pour 98 millions d'euros (89 millions d'euros au 31 décembre 2015) ainsi que des créances clients pour 82 millions d'euros (80 millions d'euros au 31 décembre 2015).

NOTE 11. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Valeur nette comptable et variation de la période

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Mouvements de la période				Au 31 décembre 2016
		Augmentation ^(c)	Diminution (levée)	Réaffectation	Reclassement	
Actions DANONE						
Actions DANONE en couverture des plans de <i>stock-options</i> ^(a)	51	-	(18)	-	-	34
Actions DANONE en couverture des plans d'actions sous conditions de performance ^(a)	67	-	(9)	-	-	57
Total	118	-	(27)	-	-	91
<i>Calls</i> DANONE	9	-	(6)	-	-	3
Placement court terme	-	11 429	-	-	-	11 429
SICAV danone.communities ^(b)	13	-	-	-	-	13
Total	140	11 429	(33)	-	-	11 536

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

(b) danone.communities est une SICAV dont l'objectif est de financer certains projets à vocation sociétale à travers un support de placement dont la rentabilité est très proche du marché monétaire.

(c) Augmentation liée au projet d'acquisition de WhiteWave (voir Note 2 des Comptes individuels de la société mère Danone).

NOTE 12. CAPITAUX PROPRES

Valeur nette comptable et variation de la période

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015		Mouvements de la période			Au 31 décembre 2016
	Avant répartition	Après répartition ^(b)	Résultat	Réduction de Capital	Augmentation de Capital ^(c)	Avant répartition
Capital social	164	164	-	-	-	164
En nombre d'actions ^(a)	654 951 200	654 951 200	-	-	940 800	655 892 000
Primes d'émission, de fusion, d'apport	3 929	3 929	-	-	46	3 975
Réserve légale	16	16	-	-	-	16
Autres réserves	3 769	3 769	-	-	-	3 769
Report à nouveau	2 752	3 974	-	-	-	3 974
Résultat de l'exercice	2 217	-	1 347	-	-	1 347
Provisions réglementées	1	1	1	-	-	2
Total	12 848	11 853	1 348	-	46	13 247

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

(b) Suite à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 28 avril 2016, le résultat de l'exercice 2015 a été affecté en partie au dividende (voir Note 2 des Comptes individuels de la société mère Danone).

(c) Émission réalisée le 17 mai 2016 dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise.

NOTE 13. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Valeur nette comptable et variation de la période

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2015	Mouvements de la période			Au 31 décembre 2016
		Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	
Provisions au titre de plans de <i>stock-options</i> et d'actions sous conditions de performance ^(a)	43	21	(17)	-	47
Autres provisions	10	7	(4)	-	12
Total	53	28	(22)	-	59

(a) Provisions au titre des plans de *stock-options* couverts par des *calls* DANONE et des plans d'actions sous conditions de performance.

NOTE 14. EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET AUTRES DETTES FINANCIÈRES

Emprunts obligataires

Valeur nette comptable

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	2015	2016
Nominal	8 093	18 896
Intérêts courus	34	65
Total	8 127	18 961

La hausse par rapport à 2015 provient des opérations effectuées en vue de l'acquisition de WhiteWave (voir Note 2 des Comptes individuels de la société mère).

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 2016

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en millions de devises)</i>	2016		
	Devise	Nominal	Échéance
Nouveaux financements			
	EUR	1 350	2018
	EUR	1 000	2020
	EUR	1 000	2022
	EUR	1 250	2024
	EUR	1 600	2028
Emprunts obligataires euro		6 200	
	USD	1 200	2019
	USD	800	2021
	USD	1 500	2023
	USD	2 000	2026
Emprunts obligataires dollar U.S.		5 500	
Remboursements			
Emprunt obligataire franc suisse	CHF	225	2016
Emprunt obligataire euro	EUR	500	2016

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Mouvements de la période					Au 31 décembre 2016
	Au 31 décembre 2015	Nouveaux emprunts	Remboursement	Variation des intérêts	Réévaluation	
Part à taux fixe						
Emprunts obligataires	7 255	9 887	(500)	-	204	16 846
Intérêts courus obligataires	34	-	-	31	-	65
Part à taux variable						
Emprunts obligataires	838	1 350	(138)	-	-	2 050
Intérêts courus obligataires	-	-	-	-	-	-
Total	8 127	11 237	(638)	31	204	18 961

Répartition en devises avec intérêts courus à la clôture

Au 31 décembre 2016

<i>(en millions d'euros sauf Nominal en devises en millions de devises)</i>	Nominal en devises	Valeur historique	Revalorisation à la clôture	Valeur comptable à la clôture
Emprunts libellés ou swapés en euros				
Euro	12 645	12 645	12 674	12 674
Dollar U.S.	6 350	5 719	5 937	5 937
Emprunts maintenus en devises				
Yen	43 000	381	350	350
Total		18 745	18 961	18 961

Portefeuille des *cross-currency swaps* et de *swaps* de change à court terme couvrant certains emprunts obligataires en devises

Au 31 décembre 2016

<i>(en millions d'euros sauf Nominal en devises en millions de devises)</i>	Nominal en devises	Valeur historique en euros
Euro - Dollar U.S.	6 350	5 719
Total		5 719

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2015	Mouvements de la période				Au 31 décembre 2016
		Nouveaux emprunts	Remboursement	Variation des intérêts	Réévaluation	
Part à taux fixe						
Emprunt souscrit auprès de Danone Finance International ^(a)	1 000	-	(1 000)	-	-	-
Part à taux variable						
Titres de créance à court terme ^(b)	969	-	(187)	-	-	782
Emprunt à court terme souscrit auprès de filiales	-	5 094	-	-	189	5 283
Autres	5	-	(5)	-	-	-
Total	1 974	5 094	(1 192)	-	189	6 065

(a) Emprunt moyen terme à taux fixe arrivant à échéance en juin 2019.

(b) Mouvements nets.

Échéances des Emprunts obligataires et des Autres dettes financières

Au 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2016
Échéance à moins d'un an	1 646	7 064
Échéance entre 1 et 5 ans	4 586	8 108
Échéance au-delà de 5 ans	3 869	9 854
Total	10 101	25 026

NOTE 15. AUTRES DETTES

Composition des Autres dettes

Au 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2016
Dettes de la Société vis-à-vis de certaines de ses filiales et participations	28	1 842
Dettes fournisseurs	68	61
Écart de conversion passif	-	205
Charges à payer	239	316
Total	335	2 424

Composition des Charges à payer

Au 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2016
Prestations de services	114	192
Personnel	83	89
Charges sociales	37	30
Dettes fiscales	4	3
Dettes financières	1	2
Total	239	316

Maturité des Autres dettes

Les Autres dettes ont majoritairement une maturité inférieure à un an. En particulier, les Dettes fournisseurs ont les dates d'échéance suivantes :

Au 31 décembre 2016

<i>(en millions d'euros)</i>	Échéance inférieure ou égale à 30 jours	Échéance entre 31 et 60 jours	Échéance supérieure à 60 jours	Total
Dettes fournisseurs	36	26	-	61

NOTE 16. DETTE NETTE

Composition de la dette nette

	Au 31 décembre	
<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2016
Emprunts obligataires	8 127	18 961
Autres dettes financières	1 974	6 065
Dettes de la Société vis-à-vis de certaines de ses filiales et participations ^(a)	28	1 842
Total dette	10 129	26 868
Créances de la Société vis-à-vis de certaines de ses filiales et participations ^(b)	2 049	–
Valeurs mobilières de placement	140	11 535
Disponibilités	5	63
Total trésorerie	2 194	11 598
Total dette nette	7 935	15 270

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

(b) Part des créances de la Société vis-à-vis de ses filiales et participations présentée dans la rubrique des Prêts et créances court terme.

Variation de la période

L'augmentation de la dette nette provient principalement des différentes opérations de financement menées en vue de l'acquisition de WhiteWave et du débouclage des différentes options de vente attribuées à des participations minoritaires qui ont eu lieu pour la Société.

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	
<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2016
Compléments de retraites garanties ^(a)		
Engagements bruts	493	579
Engagements nets des actifs de couverture	299	390

(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

<i>(en millions d'euros)</i>	Régime de retraite des directeurs	
	2015	2016
Engagements bruts	418	484
Engagements nets des actifs de couverture	254	328

La hausse des engagements nets des actifs de couverture de 74 millions d'euros provient notamment de la baisse des taux d'actualisation.

Principales hypothèses actuarielles

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en pourcentage sauf âge en nombre d'années)</i>	Régime de retraite des directeurs	
	2015	2016
Taux d'actualisation	2,4%	1,7%
Taux de rendement attendu des actifs	2,4%	1,7%
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

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2016
Compléments de retraites garanties ^(a)		
Engagements bruts	47	58

(a) Engagements évalués selon la méthode actuarielle.

Indemnisation des membres du Comité Exécutif

Les conditions d'indemnisation des membres du Comité Exécutif dans certains cas de cessation de leurs mandats ou fonctions ont été fixées à une somme égale à deux fois la rémunération brute (fixe, variable et avantages en nature) perçue au cours des 12 derniers

mois précédant la date de cessation de fonctions et, s'agissant des deux mandataires sociaux de la Société, leur versement est subordonné à la réalisation de conditions de performance à la suite de la décision du Conseil d'Administration du 14 février 2017.

NOTE 18. ENGAGEMENTS HORS-BILAN

Principaux engagements donnés directement et indirectement par la Société

Au 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2016
Options de vente dans des participations directes et indirectes de la Société auprès de tiers actionnaires ^(a)	862	699
Avantages postérieurs à l'emploi ^(b)	299	390
Loyers	107	78
Prestations de services	14	6
Instruments dérivés ^(c)	820	7 143
Cautions ^(d)	2 000	2 000
Garanties ^(e)	750	750
Total	4 852	11 066

(a) Engagements donnés directement ou indirectement par la Société (voir 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) 5 719 millions d'euros correspondant au montant nominal des *cross-currency swaps* et 1 424 millions d'euros de change à terme.

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

(e) La Société peut garantir ou se porter caution des différentes opérations de gestion des risques financiers qui seraient réalisées par sa filiale Danone Corporate.

Options de vente dans des participations directes et indirectes de la Société

La Société ou certaines de ses filiales directes ou indirectes se sont engagées à acquérir la part détenue par des tiers actionnaires dans certaines participations directes ou indirectes de la Société, au cas où ceux-ci souhaiteraient exercer leur option de vente.

Le prix d'exercice de ces options est généralement fonction de la rentabilité et de la situation financière de la société concernée à la date d'exercice de l'option de vente.

Engagements reçus

Les engagements reçus par la Société portent sur les lignes de crédit confirmées et non utilisées pour un montant de 3,5 milliards d'euros au 31 décembre 2016.

Autres Engagements

Diverses procédures judiciaires ou arbitrales ont été introduites contre la Société ou certaines de ses filiales dans le cadre de la marche normale de leurs affaires. Des dommages et intérêts

sont demandés dans le cadre de certaines de ces procédures et des provisions sont constituées chaque fois qu'une perte semble probable et quantifiable.

NOTE 19. EFFECTIFS**Effectif moyen de la Société sur l'exercice**

		Exercice clos le 31 décembre			
<i>(en nombre, sauf pourcentage)</i>		2015		2016	
Cadres	636	80%	683	81%	
Agents de maîtrise et techniciens	113	14%	121	14%	
Employés	49	6%	40	5%	
Total	798	100%	844	100%	

NOTE 20. TRANSACTIONS ET SOLDES AVEC LES ENTREPRISES LIÉES**Transactions avec les entreprises liées**

		Exercice clos le 31 décembre	
<i>(en millions d'euros)</i>		2015	2016
Produits d'exploitation	467	581	
Produits de participation	2 427	1 596	
Intérêts sur prêts et créances et produits financiers assimilés	25	61	
Total produits	2 919	2 238	
Charges d'exploitation	(77)	(59)	
Intérêts sur emprunts et charges financières assimilées	(14)	(16)	
Total charges	(91)	(75)	

Soldes avec les entreprises liées

Au 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2016
Prêts et créances à long terme	-	4 746
Prêts et créances à court terme ^(a)	2 238	293
Total actif	2 238	5 039
Autres dettes financières ^(b)	1 000	-
Autres dettes	36	57
Total passif	1 036	57

(a) Le compte courant prêteur auprès de la société Danone Finance International au 31 décembre 2015 est devenu compte courant emprunteur au 31 décembre 2016.
(b) L'emprunt moyen terme auprès de Danone Finance International a été remboursé par anticipation en 2016.

NOTE 21. RÉCAPITULATIF DES ACTIONS DÉTENUES EN PORTEFEUILLE

Titres des filiales et participations

Au 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2016
Montants bruts	18 583	21 936
Provisions pour dépréciations	(57)	(81)
Valeur nette comptable	18 526	21 855

Actions propres DANONE

<i>(en millions d'euros, sauf nombre d'actions)</i>	2015		2016	
	Nombre d'actions	Valeur nette comptable	Nombre d'actions	Valeur nette comptable
Actions propres classées en Immobilisations financières ^(a)	30 769 360	1 578	30 769 360	1 578
Actions propres classées en Valeurs mobilières de placements ^(a)	3 176 810	118	2 359 838	91
Total	33 946 170	1 696	33 129 198	1 669

(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

	2012	2013	2014	2015	2016
Capital en fin d'exercice					
Capital social (en euros)	160 790 500	157 757 000	160 948 000	163 737 800	163 973 000
Nombre d'actions émises	643 162 000	631 028 000	643 792 000	654 951 200	655 892 000
Opérations et résultats de l'exercice (en millions d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	478	520	474	492	648
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	395	686	482	2 070	1 318
Impôt sur les bénéfices ^(a)	112	77	76	111	59
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	442	762	541	2 217	1 347
Montant des bénéfices distribués ^(b)	857	860	915	995	1 115
Résultats par action (en euros par action)					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,79	1,19	0,85	3,33	2,10
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	0,69	1,16	0,84	3,38	2,05
Dividende par action	1,45	1,45	1,50	1,60	1,70
Personnel					
Effectif moyen des salariés pendant l'exercice	746	740	725	798	844
Montant de la masse salariale (en millions d'euros)	170	149	159	180	160
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux ^(c) (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) (en millions d'euros)	71	66	71	77	90

(a) Produit (charge).

(b) Montant relatif à l'exercice 2016 estimé au 31 décembre 2016 sur la base du nombre d'actions propres détenues à cette date par la Société. Le dividende 2015 correspond au montant réellement versé au cours de l'exercice 2016.

(c) Comprend les frais de personnel hors charges sociales (voir Note 4 des Comptes individuels de la société mère Danone) ainsi que les provisions relatives aux *stock-options* et actions sous conditions de performance (voir Note 13 des Comptes individuels de la société mère Danone).

NOTE 23. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'événements postérieurs à la clôture significatifs à la date d'arrêté des Comptes individuels de la société mère Danone au titre de l'exercice 2016 (arrêtés par le Conseil d'Administration le 14 février 2017).

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

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société DANONE, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Le paragraphe "Immobilisations financières" de la Note 1 de l'annexe précise les méthodes de comptabilisation des titres de participation ainsi que les approches retenues pour évaluer les dépréciations. Nous avons vérifié, par sondages, la correcte application de ces méthodes et nous avons examiné les approches retenues pour déterminer le montant des dépréciations. Nous avons apprécié les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations qui, comme indiqué dans la Note 1 de l'annexe, sont établies sur la base d'informations ou de situations existant à la date d'établissement des comptes et qui peuvent le cas échéant se révéler différentes de la réalité.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

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

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

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.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 1^{er} mars 2017

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Anik CHAUMARTIN

François JAUMAIN

Ernst & Young Audit

Jeanne BOILLET

Pierre-Henri PAGNON

4.3 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS

Néant.

5.1 DÉMARCHE DE DANONE EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE	162	5.3 FONDS SPONSORISÉS PAR DANONE	195
Politique générale	162	danone.communities	195
Spécificités de la démarche RSE de Danone	162	Fonds Danone pour l'Écosystème	196
Principaux programmes, politiques, et actions mis en œuvre par Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale	163	Fonds Livelihoods	197
		Fonds Livelihoods pour l'agriculture familiale	199
5.2 INFORMATIONS RELATIVES AUX PERFORMANCES SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE DE DANONE CONFORMÉMENT À LA LOI GRENELLE II	166		
Au service de tous	167		
Pour un monde plus durable	174		
Entreprendre autrement	184		
Note méthodologique	189		
Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	192		

5

RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

Ce paragraphe présente la politique et les réalisations de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Il s'articule de la façon suivante :

- description de la démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale ;
- informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale de Danone conformément aux dispositions de l'article 225 de la loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 dite loi "Grenelle II" et de son décret d'application ;
- autres informations en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale de Danone : Fonds sponsorisés par Danone.

De plus amples informations sur la stratégie et la performance de Danone en matière de Développement Durable sont disponibles dans le Rapport Intégré de Danone disponible sur danone.com. Les pratiques et résultats chiffrés y sont détaillés, notamment, sur la base des indicateurs de la Global Reporting Initiative (GRI G4).

Certaines données présentées sont arrondies à l'unité la plus proche. Par conséquent, la somme des données arrondies peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des valeurs sous-jacentes et non à partir des valeurs arrondies.

5.1 DÉMARCHE DE DANONE EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

Politique générale

Directement issue du double projet économique et social de Danone, la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) est profondément ancrée dans l'activité de Danone (voir paragraphe 2.5 *Autres éléments de l'activité et de l'organisation de Danone*).

En 1972, Antoine RIBOUD affirmait que "la responsabilité de l'entreprise ne s'arrête pas au seuil des usines ou des bureaux". Cette vision s'est traduite dans le double projet économique et social qui est la base du modèle de développement et d'organisation de Danone.

En 2006, Danone redéfinit sa mission : "apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre". Cette mission nécessite de la part de l'entreprise une implication concrète dans les grands enjeux sociétaux d'aujourd'hui :

- les enjeux liés aux produits et aux consommateurs avec la mise sur le marché de produits sûrs et sains, la promotion d'un mode de vie sain et l'éducation nutritionnelle ;
- les enjeux environnementaux, parce que pour Danone, une alimentation saine débute par une nature en bonne santé ;
- les enjeux sociaux avec notamment l'emploi, le renforcement de l'employabilité et des compétences professionnelles, l'engagement des salariés, le dialogue social et la prise en compte des spécificités des territoires sur lesquels l'entreprise opère et de leur cohésion sociale.

Pour continuer à répondre à ces enjeux et se développer dans le cadre de sa mission, Danone s'est fixé comme objectif de contribuer à un monde plus sain, selon quatre thématiques :

- "entreprendre autrement" : cultiver la différence de Danone pour continuer à entreprendre autrement ;
- "une alimentation plus saine" : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ;
- "pour un monde plus durable" : avoir un impact global et positif sur la santé de notre planète en produisant la nourriture de manière durable ;
- "au service de tous" : chaque jour œuvrer avec et au service de millions de personnes, sur la vie desquelles Danone peut avoir un impact positif.

Spécificités de la démarche RSE de Danone

La démarche RSE de Danone se caractérise par la profondeur de son intégration dans les métiers et par la recherche systématique d'une création de valeur pour l'actionnaire comme pour chacune des parties prenantes.

Pour cela, Danone a intégré sa démarche RSE au sein de ses principaux processus et métiers intervenants aux différentes étapes de la chaîne de valeur, notamment dans les processus suivants :

- production avec la participation directe des fonctions industrielles à l'atteinte des objectifs de sécurité et de réduction des consommations d'eau, d'énergie et de déchets ;

- achats *via* une politique d'achats responsables ;
- ressources humaines, en intégrant notamment la diversité, le dialogue social et le développement individuel des employés ;
- marketing, Recherche et Développement et commercial en développant des synergies entre la RSE et ces fonctions.

En particulier, Danone a mis en place une organisation et une gouvernance spécifique, notamment :

Comité de Responsabilité Sociale et Sustainability Integration Steering Committee

Issu du Conseil d'Administration, le Comité de Responsabilité Sociale examine les informations et les notations extra-financières, ainsi que les politiques sociales et les investissements à vocation sociétale menés par Danone (voir paragraphe 6.1 *Organes de gouvernance* relatif au *Comité de Responsabilité Sociale*).

Le Sustainability Integration Steering Committee a pour mission de veiller à l'intégration des sujets développement durable dans la stratégie de Danone et d'en assurer leur mise en œuvre opérationnelle et leur communication. Il regroupe les représentants des sujets environnementaux, sociaux, nutrition-santé et de chaque Métier. Ses décisions sont reportées au Comité de Responsabilité Sociale.

Objectifs de Danone en matière de RSE

La Direction Générale fixe des objectifs en matière de RSE à la Société et à ses filiales consolidées, annuels ou à horizon moyen

terme, comme l'objectif de réduction de l'empreinte carbone, la sécurité des salariés.

Système de rémunération variable

Depuis 2008, Danone intègre dans son système de rémunération variable la performance sociétale en instaurant des critères pour évaluer la performance d'environ 1 500 cadres dirigeants. Ce système repose sur des objectifs de performance selon trois axes : (i)

part économique, (ii) part sociale et/ou environnementale, et (iii) part performance individuelle (voir paragraphe 6.3 *Rémunérations et avantages des organes de gouvernance*).

Fonds sponsorisés

Il s'agit des fonds créés à l'initiative de Danone : danone.communities créé en 2007, le fonds Danone pour l'Écosystème créé en 2009, le fonds Livelihoods créé en 2011 et le fonds Livelihoods pour

l'agriculture familiale (Livelihoods Fund for Family Farming) créé en 2015 (voir paragraphe 5.3 *Fonds sponsorisés par Danone*).

Déploiement de la démarche RSE dans toutes les filiales de Danone via l'élaboration et la mise en place de démarches et accords-cadres

Les principaux accords-cadres et démarches déployés par Danone sont détaillés au paragraphe ci-après et illustrés au paragraphe 5.2

Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale de Danone conformément à la loi Grenelle II.

Principaux programmes, politiques, et actions mis en œuvre par Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale

Danone Way

La démarche Danone Way, lancée en 2001, constitue un élément clé de la démarche de développement durable de Danone, ayant pour objectif d'assurer le pilotage des pratiques clés du développement durable par l'ensemble de ses filiales. En 2016, les filiales couvertes par la démarche représentent 94,1% du chiffre d'affaires net consolidé de Danone.

Elle définit des bonnes pratiques en termes de responsabilité sociale, sociétale et environnementale aux différentes étapes de l'activité des filiales de Danone, de l'achat de matières premières au recyclage des emballages des produits finis. Afin d'évaluer le niveau de maturité des filiales en ce qui concerne le développement durable, la démarche Danone Way mesure leur performance quant au respect de ces bonnes pratiques. Cette démarche fait l'objet d'une vérification par un organisme externe indépendant.

Ainsi, chaque année, chaque filiale auto-évalue sa performance de développement durable sur 20 sujets clés regroupés au sein des quatre thématiques de la démarche RSE de Danone :

- "entreprendre autrement" : éthique des affaires, intégration d'une stratégie de développement durable, achats responsables ;
- "une alimentation plus saine" : management de la sécurité des aliments et de la qualité, amélioration des apports nutritionnels, alimentation équilibrée, adaptation au contexte nutritionnel et à la culture culinaire, enjeux de santé publique locale, la gouvernance et la responsabilité nutrition-santé ;
- "au service de tous" : dialogue social, santé et sécurité, temps de travail et organisation du travail, formation des salariés permanents, diversité et inclusion, développement des talents ;
- "un monde plus durable" : climat, eau, emballages, agriculture durable et gestion environnementale.

Principaux programmes sociaux

WISE “Work In Safe Environment” et WISE²

WISE est un programme mondial, déployé par Danone depuis 2004, visant à développer une véritable culture santé et sécurité dans l'ensemble de ses filiales et réduire les accidents du travail.

Ce programme définit des règles et bonnes pratiques en matière de sécurité et de santé. Il est déployé mondialement au niveau de chacun des Métiers, dans les usines, les entrepôts logistiques et la distribution. Il s'applique également aux sous-traitants travaillant sur des sites Danone. Il est animé par la Direction Générale des Ressources Humaines, avec des responsables identifiés à chaque niveau : Métier, filiale, site.

Afin de s'assurer de la diffusion de la culture santé et sécurité, le programme WISE se base sur des audits WISE, dont l'objectif est d'évaluer les filiales selon les 13 thèmes suivants : organisation sécurité intégrée, communication, responsabilité de la hiérarchie, objectifs et indicateurs ambitieux, dialogues et observations, motivation progressive, politique et principes, formation, normes et standards, soutien du personnel de sécurité, enquêtes et analyses accidents, engagement et implication visible de la direction, et gestion des sous-traitants.

En 2015, Danone a décidé de faire évoluer le programme WISE, rebaptisé WISE², avec des ambitions renforcées pour atteindre à l'échéance 2020 : zéro accident mortel et une réduction de moitié des accidents de travail avec arrêt par rapport à l'année de référence 2014. Pour cela, WISE², actuellement en cours de déploiement, vise à assurer la conformité de Danone aux standards de sécurité au travail pour les situations à risque les plus critiques et à promouvoir une démarche de prévention plus globale intégrant notamment les risques de santé, l'ergonomie et le bien-être au travail.

Principaux engagements sociétaux

Danone Nutrition Commitments

Les Danone Nutrition Commitments décrivent les lignes d'actions concrètes qui découlent de la mission de Danone, “apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre”. Dans la continuité de la Charte Nutrition Santé, mise en place en 2005 et revue en 2009, les Danone Nutrition Commitments énoncent 6 engagements concrets et quantifiés à horizon 2020 :

- améliorer de manière continue la qualité nutritionnelle des produits ;
- concevoir des alternatives plus saines et pertinentes pour les consommateurs ;
- renforcer la connaissance de Danone des pratiques alimentaires locales et des contextes locaux de santé publique ;
- relever des défis de santé publique partout où Danone peut, avec ses partenaires, avoir un impact significatif ;
- développer des pratiques de communication responsable, tout particulièrement vis-à-vis des enfants ;
- pratiquer un étiquetage nutritionnel approprié pour inciter les consommateurs à des pratiques plus saines.

RESPECT

La démarche RESPECT a pour objectif la protection des Principes de Développement Durable sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement de Danone et notamment auprès des fournisseurs de Danone.

Cette démarche a été lancée en 2005 et déployée depuis 2006 dans tous les Métiers pour veiller au respect des sept principes sociaux

Accords UITA

Dès 1988, Danone a signé des accords-cadres avec l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentaire). Au 31 décembre 2016, dix accords mondiaux et un accord européen signés entre Danone et l'UITA sont en vigueur.

Ces accords définissent des règles et bonnes pratiques notamment en matière de (i) diversité, (ii) dialogue social, (iii) étapes à mettre en œuvre lors du changement d'activité affectant l'emploi ou les conditions de travail, (iv) lutte contre toute forme de discrimination et encouragement à la diversité, (v) droit syndical, (vi) modalités de consultation des représentants des salariés en cas de modifications d'activités ayant des conséquences sur l'emploi, la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress.

Le dernier accord mondial entre Danone et l'UITA a été signé le 15 mars 2016 sur l'emploi durable et l'accès aux droits. Il s'applique à toutes les filiales de Danone au niveau mondial et a pour objectif d'encourager l'emploi durable là où Danone intervient. Danone et l'UITA se sont tous deux engagés à réduire l'emploi précaire grâce à des définitions, une méthodologie et des processus précis.

Ces accords-cadres signés entre Danone et l'UITA sont déployés dans chaque filiale et leur application fait l'objet, chaque année, d'une évaluation conjointe par un représentant de Danone et un représentant de l'UITA.

fondamentaux formalisés par Danone depuis 2001 à partir des normes définies par l'Organisation Internationale du Travail : travail des enfants, travail forcé, non-discrimination, liberté d'association et droit de négociation collective, santé, sécurité au travail, temps de travail, et rémunération.

Ces principes sociaux fondamentaux ont ensuite été complétés par des principes environnementaux et d'éthiques d'affaires, appelés aujourd'hui les Principes de Développement Durable de Danone.

La méthodologie RESPECT repose sur un système de contrôle incluant : la signature par les fournisseurs des Principes de Développement Durable, la cartographie des risques des fournisseurs établie par les responsables des achats, les audits sociaux externes des fournisseurs les plus à risque, le plan d'actions correctives en cas de non-conformités relevées pendant l'audit, et le suivi de ce plan d'actions par les responsables des achats de Danone.

Pour cela, RESPECT se base sur un outil spécifique dédié, Sedex (Supplier Ethical Data Exchange), plateforme internet de partage et de mutualisation utilisée par plusieurs entreprises du secteur agroalimentaire et qui permet à leurs fournisseurs de renseigner en ligne les informations sur leurs sites de production, leur politique en matière de développement durable et responsabilité sociétale, et partager les informations les concernant avec plusieurs clients à la fois.

En 2009, le périmètre de la démarche RESPECT a été élargi pour intégrer également la partie environnementale et la partie éthique.

Ainsi, fondée sur ces trois piliers – social, environnemental et éthique – RESPECT constitue une démarche de pilotage global des standards du développement durable chez les fournisseurs.

Principales politiques environnementales

Danone a identifié quatre domaines essentiels, le climat, l'eau, les emballages et l'agriculture :

- lutter contre le changement climatique en réduisant l'empreinte de Danone, tout en aidant la nature à séquestrer du carbone ;
- protéger la ressource en eau, notamment lorsqu'elle est rare et l'utiliser en harmonie avec les écosystèmes et les communautés locales ;
- transformer le déchet en ressource et utiliser des matériaux issus de ressources durables ;
- promouvoir et encourager une agriculture à l'origine d'une alimentation saine et équilibrée.

Politique Climat

Publiée en 2015, la Politique Climat de Danone définit la trajectoire pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre et contribuer à une économie décarbonée. Sur l'ensemble du périmètre des émissions de Danone, l'objectif est zéro net carbone à long terme, cette ambition se déclinant en cinq objectifs principaux :

- réduire les émissions en intensité de 50 % de 2015 à 2030 ;
- encourager les solutions "carbone positif" ;
- éliminer la déforestation de la chaîne d'approvisionnement d'ici à 2020 ;
- renforcer la résilience des cycles de l'eau et de l'alimentation ;
- offrir des produits sains et durables.

Politique Emballage

En novembre 2016, Danone a publié sa Politique Emballage pour promouvoir l'économie circulaire des emballages en s'approvisionnant en matériaux durables et en créant une seconde vie pour tous les plastiques.

Cette politique comprend cinq engagements principaux qui couvrent le cycle du packaging, du choix des matières premières en amont jusqu'aux comportements des consommateurs en fin de vie :

- utiliser des ressources durables ;
- optimiser le poids des emballages et l'éco-conception des emballages ;
- atteindre Zéro enfouissement pour les déchets industriels en plastique ;
- innover pour faciliter la vie des consommateurs et les engager à trier et à recycler ;
- co-crée une seconde vie pour tous les plastiques.

5.2 INFORMATIONS RELATIVES AUX PERFORMANCES SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE DE DANONE CONFORMÉMENT À LA LOI GRENELLE II

Cette partie présente les informations relatives aux performances sociale, environnementale et sociétale de Danone conformément aux dispositions de l'article 225 de la loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 dite loi "Grenelle II" et de son décret d'application.

Les données relatives aux performances sociale, environnementale et sociétale de Danone sont indiquées selon des périmètres et des définitions précisés dans la Note méthodologique figurant à la fin du présent paragraphe.

Sommaire

Au service de tous	167	Entreprendre autrement	184
Emploi	167	Impact territorial, économique et social de l'activité de Danone	184
Organisation du travail	169	Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de Danone	185
Relations sociales	170	Sous-traitance et fournisseurs	185
Santé et sécurité	170	Loyauté des pratiques	187
Formation et développement des salariés	172	Note méthodologique	189
Diversité et Inclusion comme moteurs de développement	173	Périmètre de consolidation et périmètres de couverture	189
Promotion et respect des conventions fondamentales de l'OIT	174	Collecte des données	189
Pour un monde plus durable	174	Précisions méthodologiques	190
Politique générale en matière environnementale	174	Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	192
Pollution et gestion des déchets	176		
Utilisation durable des ressources	178		
Changement climatique	181		
Protection de la biodiversité	183		

Au service de tous

Emploi

Effectifs de Danone

Répartition par zone géographique et par Métier

Nombre de salariés, répartition par zone géographique et par Métier

Exercice clos le 31 décembre

	2015	2016
Nombre total de salariés		
Périmètre Effectif Total Groupe	99 781	99 187
Périmètre Indicateurs Sociaux	99 771	99 091
Par zone géographique		
France	9 %	9 %
Reste de l'Europe	27 %	27 %
Chine	10 %	10 %
Reste de l'Asie-Pacifique	18 %	18 %
Amérique du Nord et du Sud	27 %	26 %
Afrique et Moyen-Orient	9 %	10 %
Total	100 %	100 %
Par Métier		
Produits Laitiers Frais	40 %	39 %
Eaux	39 %	38 %
Nutrition Infantile	13 %	14 %
Nutrition Médicale	6 %	6 %
Fonctions centrales	2 %	3 %
Total	100 %	100 %

Répartition des salariés par âge et par sexe

Répartition par sexe

Exercice clos le 31 décembre

	Femmes		Hommes		Total	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Nombre total de salariés ^(a)	29 331	29 321	70 440	69 770	99 771	99 091
En pourcentage du total ^(a)	29 %	30 %	71 %	70 %	100 %	100 %

(a) Périmètre Indicateurs Sociaux (voir Note méthodologique).

Répartition par âge

Au 31 décembre 2016, 88 % des salariés de Danone (Périmètre Indicateurs Sociaux, voir *Note méthodologique*) ont moins de 50 ans.

Exercice clos le 31 décembre

(Pourcentage de salariés ^(a))	2016
Moins de 20 ans	0,4 %
de 20 à 29 ans	22,4 %
de 30 à 39 ans	39,8 %
de 40 à 49 ans	25,1 %
de 50 à 59 ans	11,0 %
60 ans et plus	1,3 %
Total	100 %

(a) Périmètre Indicateurs Sociaux (voir *Note méthodologique*).

Répartition par zone géographique

Exercice clos le 31 décembre

(Pourcentage de salariés ^(a))	2016		
	Moins de 30 ans	30 à 49 ans	50 ans et plus
Par zone géographique			
Afrique et Moyen-Orient	16 %	72 %	12 %
Asie-Pacifique	25 %	69 %	6 %
Europe de l'Est	24 %	63 %	13 %
Europe de l'Ouest	17 %	56 %	27 %
Amérique Latine	27 %	66 %	7 %
Amérique du Nord	16 %	57 %	27 %

(a) Périmètre Indicateurs Sociaux (voir *Note méthodologique*).

Embauches et licenciements

Dans un contexte économique international tendu, Danone se doit de mener les adaptations nécessaires aux évolutions du marché, des projets en cours et de la concurrence et d'adapter ses structures afin de retrouver une croissance durable et d'assurer sa pérennité. Les conséquences de ces adaptations en matière d'emploi s'inscrivent dans un dialogue social soutenu, mené dans le cadre d'un dispositif social qui vise à les minimiser. Des mesures alternatives aux suppressions d'emplois sont systématiquement recherchées, telles que des évolutions d'organisations et des activités associées, l'arrêt du recours aux travailleurs temporaires, la ré-internalisation d'activités ou encore des périodes de formation ou de congés. Quand les suppressions d'emplois s'avèrent inévitables, un dispositif social est mis en œuvre pour minimiser les conséquences pour les individus. Ainsi, dans le cadre de cessions de sites, les garanties mises en œuvre par Danone ont permis d'assurer le maintien dans l'emploi de salariés.

Au cours de l'exercice 2016, il y a eu 6 203 licenciements contre 7 010 en 2015 (Périmètre Indicateurs Sociaux, voir *Note méthodologique*). 13 016 embauches ont été également comptabilisées au cours de l'exercice 2016.

Rémunérations et évolutions**Rémunérations**

Danone promeut une rémunération concurrentielle et équitable en se basant sur son propre système d'évaluation et de classification des emplois, afin de soutenir le développement des ressources humaines à l'échelle mondiale et construire une dynamique de gestion de la rémunération individualisée, prenant en compte les contraintes et les situations locales des différentes filiales.

Ainsi, au sein de chaque filiale, cette politique est actualisée tous les ans sur la base (i) d'études de marché par pays des niveaux de rémunérations externes, et (ii) d'outils et de processus de décision garantissant l'équité des rémunérations. Les salaires médians par niveau de classification et les règles d'augmentation sont fixés en cohérence avec les enjeux du marché de l'emploi local, les besoins des filiales et en lien avec la capacité des filiales de Danone à générer de la croissance et du profit aussi bien que de la performance en matière sociale et sociétale.

La politique de rémunération repose également sur une approche de rémunération globale liée à des objectifs de performance économique, sociale et managériale (voir paragraphe 6.3 *Rémunérations et avantages des organes de gouvernance*).

Contrats d'intéressement et de participation des salariés de certaines sociétés de Danone

Les salariés de la Société bénéficient d'un plan d'intéressement triennal, renouvelé en 2014, basé principalement sur les résultats de Danone.

Les autres filiales françaises et certaines filiales étrangères de Danone ont mis en place pour leurs salariés des contrats de participation et/ou d'intéressement basés sur leurs propres résultats.

En 2016, les charges comptabilisées par Danone et ses filiales consolidées, au titre de l'intéressement et de la participation, se sont élevées à 106 millions d'euros (114 millions d'euros en 2015).

Actionnariat salarié et Plan d'Épargne Entreprise de certaines sociétés de Danone

Les salariés des sociétés françaises de Danone peuvent souscrire à une augmentation de capital annuelle dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise. Le prix de souscription des actions correspond à 80% de la moyenne des 20 dernières cotations de l'action Danone précédant la réunion du Conseil d'Administration décidant de l'augmentation de capital (voir paragraphe 7.3 *Autorisations d'émission de titres donnant accès au capital*).

Organisation du travail

Organisation du temps de travail

L'organisation du temps de travail varie en fonction du contexte local de chaque filiale avec des rythmes de travail différents, comme par exemple le passage au temps partiel choisi par les salariés

Engagements de retraite, indemnités de fin de carrière et prévoyance

Danone participe à la constitution des retraites de ses salariés, auprès des organismes légaux et/ou de caisses de retraite indépendantes, conformément aux lois et usages des pays dans lesquels ses sociétés exercent leur activité. Il n'existe aucun passif actuariel et par conséquent aucune provision dans les comptes consolidés au titre de ces retraites.

Danone a, par ailleurs, des engagements contractuels de retraite complémentaire, d'indemnités de départ, de fin de carrière et de prévoyance, dont la plupart sont gérés par des organismes indépendants responsables de leur service et de la gestion des fonds le cas échéant. Ces engagements prennent la forme de cotisations ou de prestations définies. Les engagements relatifs à des prestations définies génèrent un passif actuariel, qui donne lieu à une provision reconnue dans les comptes consolidés.

Le montant provisionné au titre de ces engagements au 31 décembre 2016 et les charges de l'exercice sont détaillés à la Note 7.3 des Annexes aux comptes consolidés.

(durée de travail inférieure à la durée légale ou à la durée pratiquée conventionnellement dans la filiale) ou la mise en œuvre du télétravail dans différentes sociétés de Danone, ce qui contribue à une meilleure qualité de vie des salariés.

Répartition des salariés à temps plein et à temps partiel par zone géographique et par Métier

Exercice clos le 31 décembre

(Pourcentage de salariés ^(a))	Salariés à temps plein		Salariés à temps partiel	
	2015	2016	2015	2016
Par zone géographique				
Afrique et Moyen-Orient	99,7%	99,8%	0,3%	0,2%
Asie-Pacifique	99,5%	99,8%	0,5%	0,2%
Europe de l'Est	97,6%	97,6%	2,4%	2,4%
Europe de l'Ouest	86,9%	86,3%	13,1%	13,7%
Amérique Latine	99,5%	99,9%	0,5%	0,1%
Amérique du Nord	99,1%	99,2%	0,9%	0,8%
Par Métier				
Produits Laitiers Frais	98,2%	98,3%	1,8%	1,7%
Eaux	98,0%	98,1%	2,0%	1,9%
Nutrition Infantile	95,0%	95,8%	5,0%	4,2%
Nutrition Médicale	90,1%	88,7%	9,9%	11,3%
Fonctions centrales	93,6%	91,2%	6,4%	8,8%

(a) Périmètre Indicateurs Sociaux (voir Note méthodologique).

Par ailleurs, Danone promeut l'application dans ses filiales des bonnes pratiques en termes d'organisation du travail, notamment au travers de la démarche Danone Way en se basant sur la pratique clé "Temps de travail et Organisation" (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*) qui comprend :

- l'évaluation des politiques mises en œuvre par les filiales, notamment mise en place de (i) procédures et de systèmes d'information de mesure du temps de travail, d'enquêtes réalisées

auprès des salariés pour évaluer la charge de travail, et (ii) plans d'actions adaptés en cas de dépassements des temps de travail constatés au regard des standards fixés ou des souhaits exprimés par les salariés ;

- le suivi d'indicateurs tels que le temps de travail moyen hebdomadaire par salarié (heures supplémentaires incluses) et le nombre de journées de repos hebdomadaires par salarié.

Absentéisme

Le taux d'absentéisme (voir *Note méthodologique*) a été estimé à 2,4 % en 2016. Compte-tenu de la disponibilité limitée des informations dans certains pays, Danone a procédé à des estimations sur cet indicateur au 31 décembre 2016.

Relations sociales

Organisation du dialogue social

L'attention portée à ses collaborateurs dans un contexte économique en forte mutation est au cœur de la culture de Danone et de son double projet économique et social. Le dialogue social constitue à ce titre une des clés de réussite durable de Danone ainsi qu'un levier d'accompagnement de sa transformation, au service de la performance de l'entreprise.

Le dialogue social au sein de Danone s'articule autour :

- d'une instance de dialogue social au niveau mondial : le Comité d'Information et de Consultation (CIC) ainsi que de son Comité de Pilotage ;
- de la négociation et du suivi d'accords-cadres internationaux avec l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentaire) (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*) ;
- d'un dialogue social dynamique, au sein des filiales, avec les représentants syndicaux et les représentants du personnel.

Par ailleurs, Danone promeut l'application dans ses filiales, des bonnes pratiques en termes de dialogue social notamment au travers de la démarche Danone Way en se basant sur le thème clé Dialogue Social (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*) qui comprend :

- l'évaluation des politiques mises en œuvre par les filiales, notamment (i) l'application de l'accord UITA sur le dialogue social, (ii) la mise en place d'un cadre propice au dialogue social, (iii) l'organisation d'élections de représentants du personnel indépendants, et (iv) l'organisation de réunions d'échange avec les représentants du personnel et négociation d'accords ;

Santé et sécurité

Sécurité au travail

Danone est engagé depuis 2004 dans un programme mondial, dénommé WISE (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*) ayant pour objectif de développer une culture de sécurité sur l'ensemble de ses sites afin de réduire significativement le nombre d'accidents du travail. Ce programme est déployé mondialement dans chaque Métier, dans les usines, les entrepôts logistiques et au sein du circuit de distribution. Il s'applique également aux sous-traitants travaillant sur des sites Danone.

En 2015, le programme WISE a évolué pour devenir WISE² afin d'intégrer le pilotage de la conformité des sites (opérations essentiellement) aux standards de sécurité couvrant les situations à risques les plus critiques, d'une part, et d'intégrer la convergence entre sécurité et santé, d'autre part.

Le programme WISE ainsi que le management de l'hygiène et de la sécurité sont coordonnés par la Direction Générale des Ressources Humaines avec le support de responsables désignés à chaque niveau de l'organisation de Danone.

Accidents du travail

Le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt annuel (taux FR1, voir *Note méthodologique*) est resté constant à 2,0 entre 2015 et 2016. Le taux de gravité des accidents du travail avec arrêt

Le taux d'absentéisme a été utilisé en 2016 pour évaluer le bénéfice d'un programme systématique de promotion de la santé et de la qualité de vie au travail qui se traduirait par une baisse de l'absentéisme maladie. L'absentéisme maladie est appelé à devenir un des indicateurs majeurs de la stratégie santé et bien-être au travail de Danone.

- le suivi d'indicateurs tels que le nombre de sessions d'informations économiques et sociales à l'ensemble des employés, le taux de salariés couverts par des représentants du personnel et le nombre de réunions annuelles entre le management des sites et les représentants du personnel.

Bilan des accords collectifs

Au 31 décembre 2016, dix accords mondiaux entre Danone et l'UITA étaient en vigueur (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*). Ils portent notamment sur la diversité, le dialogue social, et les mesures à prendre lors d'un changement d'activité affectant l'emploi ou les conditions de travail. Le dernier accord mondial a été signé le 15 mars 2016 et porte sur l'emploi durable et l'accès aux droits.

Ces dix accords mondiaux sont déployés dans chaque filiale de Danone et leur application fait l'objet chaque année d'une évaluation conjointe par un représentant de Danone et un représentant de l'UITA dans plusieurs filiales. Entre 2009 et 2016, plus de 50 de visites de filiales consolidées par intégration globale ont été organisées.

Par ailleurs, des accords collectifs peuvent également être signés au niveau des filiales et des pays, tels que l'avenant à l'accord sur le don de jours de congé pour enfant ou conjoint gravement malade, signé en avril 2015 par Danone Produits Frais France (Produits Laitiers Frais, France) ou encore la prolongation de l'accord sur le télétravail au sein de Danone SA (société-mère de Danone).

(taux SR, voir *Note méthodologique*) de Danone en 2016 s'élève à 0,1 sur le Périmètre Sécurité (voir *Note méthodologique*).

Danone suit son accidentologie en incluant les accidents avec et sans arrêt, par le suivi du taux FR2 (taux de fréquence des accidents sans arrêt). Danone anime ainsi l'amélioration de la sécurité de chacun de ses sites et filiales en mesurant la baisse des deux types d'accidents.

En 2016, l'amélioration des résultats des Métiers Produits Laitiers Frais (-15%), Nutrition Médicale (-21%) et Nutrition Infantile (-23%) a favorisé la diminution du taux FR1 de Danone (-2%) malgré l'augmentation du FR1 du Métier Eaux qui avait atteint un taux historiquement le plus bas en 2015. Cette remontée est due à la situation en Turquie (intégration de la société Sirma), en Chine et en France.

À périmètre comparable, le taux FR1 est égal à 1,8 et présente une diminution de 10%.

Le taux de fréquence des accidents du travail sans arrêt (taux FR2, voir *Note méthodologique*) de Danone en 2016 s'élève à 3,0 sur le Périmètre Sécurité (voir *Note méthodologique*).

En 2016, Danone a déclaré trois accidents mortels survenus respectivement dans les fonctions distribution, vente et production : deux accidents de la route et un accident lié à l'activité de production en usine. À la suite de ces accidents, des plans de prévention et des plans d'actions spécifiques ont été déployés dans les filiales concernées.

Accidents mortels, accidents avec au moins un jour d'arrêt et taux de fréquence 1 par Métier

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en nombre d'accidents sauf taux de fréquence)</i>	2015			2016		
	Accidents mortels ^(a)	Accidents avec au moins 1 jour d'arrêt ^(a)	Taux de fréquence 1 (FR1) ^(a)	Accidents mortels ^(a)	Accidents avec au moins 1 jour d'arrêt ^(a)	Taux de fréquence 1 (FR1) ^(a)
Par Métier						
Produits Laitiers Frais	-	258	2,9	1	213	2,4
Eaux	-	72	0,8	2	112	1,3
Nutrition Infantile	-	53	1,9	-	42	1,5
Nutrition Médicale	-	25	2,3	-	20	1,8
Fonctions centrales	-	31	6,8	-	47	8,3
Total	-	439	2	3	434	2

(a) Périmètre Sécurité (voir Note méthodologique).

Conditions de travail

Utilisation du programme WISE pour favoriser l'amélioration des conditions de travail

Depuis trois ans, dans la continuité du programme WISE (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*) et en raison de l'augmentation des troubles musculo-squelettiques dans l'accidentologie des différents types de site de Danone, les conditions de travail font partie intégrante des plans d'actions sécurité.

Les initiatives lancées depuis plusieurs années sont poursuivies en matière de :

- formation : formation gestes et postures, formation des équipes techniques et d'ingénierie à l'ergonomie et formation sur les risques liés à l'utilisation de produits chimiques ;
- aménagement des postes de travail ;
- conception de nouveaux projets : investissements dédiés et chantiers participatifs.

et élargies dans les domaines suivants :

- mesures sur le *turnover* et les horaires de travail (notamment au niveau des effectifs assurant la distribution de proximité) ;
- *guidelines* ingénierie au Métier Produits Laitiers Frais, en cours de diffusion aux autres Métiers.

Promotion du bien-être au travail et prévention du stress

En 2015 et 2016, afin de matérialiser la convergence entre sécurité et santé au travail visée par le programme WISE², des groupes de travail dans plusieurs pays ont collecté les initiatives existantes afin de construire les différentes dimensions d'une approche systématique de promotion de la santé et du bien-être au travail.

Certains éléments de base de cette démarche sont déjà en cours de déploiement (cellules d'écoute, programmes d'assistance, formation, études de faisabilité humaines des projets, standards de travail en santé, mesures de la santé et du bien-être, enquêtes, etc.).

Danone est conscient que le développement d'une culture de santé et de qualité de vie au travail implique une évolution en profondeur des mentalités et des pratiques de travail au niveau des individus, des équipes et de toute l'Entreprise. De plus, Danone estime qu'elle constitue un enjeu de cohérence et de solidité de sa mission d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre, et ainsi un levier de pérennité de l'Entreprise. Dans ce contexte, Danone déploie de plus en plus d'initiatives notamment :

- les études de faisabilité humaine mises en place dans le cadre de l'accord signé en septembre 2011 avec l'UITA sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*), et qui sont destinées à analyser, gérer et suivre les composantes humaines des projets d'organisation, ont été intégrées dans la stratégie Santé et Bien-être et continuent à être mises en œuvre, en 2016, dans le cadre de projets locaux, propres aux différentes filiales et de projets liés à la transformation de Danone ;
- certaines filiales ont mis en place des comités de santé au travail pour permettre, conjointement avec les organisations syndicales, une coordination formelle des initiatives dans le domaine de la qualité de vie au travail ;
- des comités de détection des situations d'isolement au travail, permettant d'anticiper les situations à risques et de prendre des mesures de prévention pluridisciplinaires, ont été déployés dans un nombre croissant de sites ;
- les programmes de formation au management sont peu à peu enrichis de modules de détection et de prévention du stress pour les managers d'équipes. Des *coachs* spécialisés sont mis à disposition de certaines équipes pour remédier à des situations dégradées ;
- lancée en 2015, la mise en œuvre du programme de transformation One Danone a donné lieu à la mise en œuvre d'actions de prévention des risques psychosociaux en période de changement.

Santé au travail

Par ailleurs, la stratégie de convergence entre sécurité et santé au travail du programme WISE² vise à articuler de façon cohérente les programmes promouvant la Santé chez Danone. Elle reprend donc les programmes préexistants suivants :

Veiller à la santé et au bien-être des salariés de Danone par la promotion de bonnes pratiques alimentaires et d'hygiène de vie

Depuis plusieurs années, Danone promeut la santé par l'alimentation également auprès de ses salariés à travers les programmes d'initiatives, Health@Work de ses filiales (formation, salles de sport, nutritionniste sur le lieu de travail, débats, etc.).

La majorité des filiales a ainsi déployé sur les lieux de travail des programmes destinés à inciter les employés à être acteurs de leur santé à travers une alimentation équilibrée et une pratique régulière d'activités physiques. Ainsi, la filiale Nutrition Infantile en Allemagne conduit le programme Global Corporate Challenge organisé selon quatre axes (activité physique, alimentation, équilibre, sommeil) dont l'effet est mesuré.

Formation et développement des salariés

Développer l'employabilité de tous les salariés

Assurer le développement et l'employabilité de tous ses salariés constitue une priorité pour Danone. Pour cela, Danone met en place des plans de formation qui visent au développement de tous les salariés, et promeut la mise en place d'organisations de travail collectives, combinant bien-être, efficacité et autonomie de ses salariés.

Ainsi, en 2016, 85 870 salariés ont bénéficié au moins d'une formation (83 071 en 2015, sur le Périmètre Indicateurs Sociaux, voir *Note méthodologique*) et le nombre total des heures de formation dispensées s'élève à 2 336 262 heures (2 400 009 heures en 2015, sur le Périmètre Indicateurs Sociaux). 91 % des salariés ont été formés (87% en 2015, sur le Périmètre Indicateurs Sociaux) représentant un nombre de 25 heures de formation en moyenne par personne formée (25 heures en 2015, sur le Périmètre Indicateurs Sociaux).

Faire bénéficier au plus grand nombre des programmes de formation Danone

Danone a pour objectif de faire bénéficier au plus grand nombre d'employés des programmes de la Danone Academy.

Danone met en place des formations fonctionnelles développées en grande partie en interne et dispensées, le plus souvent, par des cadres de Danone dans les différentes fonctions et pays. Danone investit dans un réseau de formateurs internes, ainsi que dans du matériel de formation et outils appropriés, afin de favoriser la mise en œuvre locale de ces formations, facilitant ainsi l'accès au plus grand nombre.

Danone élabore également des *kits* de formation dans le domaine du management, mis à disposition des responsables de formation des différents pays, pour renforcer la qualité du management de proximité, par exemple *via* le programme Proximity Management chez Danone. Sont également développés et mis à disposition des outils de formation transversaux comme pour l'intégration des nouveaux employés dans la culture Danone (Dan' discovery : *kit* d'animation et *serious game* digital).

En complément, des Campus for all ont été organisés en 2016 (Malaisie, Inde, Indonésie, Chine, États-Unis, Mexique, Argentine), avec l'objectif de mobiliser une population plus large d'employés, notamment de non cadres : organisation de formations et échanges

Apporter un niveau de couverture sociale et médicale de qualité à tous les salariés, par l'intermédiaire du programme Dan'Cares notamment

Danone a lancé en 2010 le programme Dan'Cares dont l'objectif est de faire bénéficier à terme à l'ensemble des salariés de Danone d'une couverture santé portant sur les soins fondamentaux : hospitalisation et chirurgie, maternité, consultations médicales et pharmacie. À partir de 2012, Danone a décidé d'étendre Dan'Cares à tous les pays dans lesquels il est implanté.

La spécificité de Dan'Cares tient dans son périmètre d'intervention : il a vocation à être déployé dans toutes les filiales de Danone, y compris dans les pays où ces couvertures ne sont pas traditionnellement prises en charge (par exemple pour la maternité). Tous les salariés sont concernés, qu'ils soient en contrat de longue durée, à durée déterminée et dans certains cas, en contrat d'intérim. Au 31 décembre 2016, plus de 70 000 salariés répartis dans plus de 25 pays bénéficient d'une couverture santé en ligne avec les standards définis par Dan'Cares.

Maladies professionnelles

Le taux de maladies professionnelles et l'absentéisme qui lui est associé sont suivis uniquement au niveau local, pour tenir compte notamment de la législation de chaque pays.

pour un nombre important d'employés d'un pays, de tous niveaux, sur un ou plusieurs sites en parallèle, en utilisant plusieurs modes : sessions de formation, conférences sur site ou retransmises en direct ou différé, modules de formation digitaux, sessions de sensibilisation sur un thème transverse (sécurité, économie, développement personnel, *market place* d'échanges de pratique, etc.)

Au total, 13 Danone Academy dont sept Campus for all ont été organisés en 2016, impliquant 31 436 employés.

Enfin, de nombreux programmes de formation ont été lancés sous un format digital (modules *e-learning*, modules thématiques courts basés sur des vidéos ou des ressources éditoriales, etc.), permettant de favoriser leur accessibilité. Pour diffuser ces programmes, Danone a poursuivi la mise en place mondiale de la plateforme internet Campus 2.0, afin de mettre à disposition des salariés des ressources de formation sous format numérique et permettre le transfert de connaissances et pratiques entre les salariés. En 2016, plus de 40 000 employés ont utilisé cette plateforme, qui est accessible dans plus de 95 % des filiales de Danone.

Danone Leadership CODES

En complément des formations fonctionnelles, Danone apporte une attention particulière à développer une culture de *leadership* basée sur le principe selon lequel chaque employé peut développer des compétences de *leadership*.

Suite au succès du modèle de *leadership* CODE lancé en 2008 (Committed, Open, Doer, Empowered), et déployé auprès d'une population large d'employés (plus de 75 % d'employés formés à fin 2014), Danone l'a revu en 2015 pour l'adapter aux nouveaux enjeux et à sa stratégie.

Le nouveau modèle, intitulé CODES, met notamment l'accent sur la connaissance de soi (S pour *self awareness*), afin d'être plus à même de connaître et de développer ses talents. En 2016, un premier module digital (Understanding CODES) a été diffusé, dans un but de sensibilisation. Des programmes ont été développés, pour progressivement, à partir de 2017, former et développer, sur ces bases, dans un premier temps les managers puis le plus grand nombre d'employés.

Promouvoir les bonnes pratiques de formation

Danone promeut l'application dans ses filiales des bonnes pratiques en termes de formation notamment au travers de la démarche Danone Way (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*) en se basant sur les pratiques clés Formation et Développement des Talents qui comprennent :

- l'évaluation des politiques mises en œuvre par les filiales, notamment en matière de plan de formation adapté à leurs besoins, budget et système d'information dédiés à la formation, de politique de formation, de suivi avec les salariés de leur développement ;

Diversité et Inclusion comme moteurs de développement

Nouvelle étape dans la démarche de diversité

Depuis 2007, Danone s'engage avec la signature de la Convention mondiale avec l'UITA, à favoriser l'égalité des chances et à promouvoir ainsi plus de diversité au sein de son organisation.

L'engagement a été pris par le Directeur Général et le Comité Exécutif d'atteindre à l'horizon 2020 les objectifs suivants :

- 30 % de femmes parmi les exécutifs ;
- 30 % d'exécutifs représentant les marchés émergents.

En 2016, la part des femmes et des représentants des marchés émergents au sein des cadres exécutifs a augmenté respectivement de 21 % et 22 %.

Danone a décidé d'aller au-delà de ces indicateurs. En 2016, Danone a revu sa vision de la Diversité et a décidé d'associer désormais Diversité et Inclusion (DI). En effet, selon Danone, l'inclusion est un prérequis pour que la diversité ait un impact sur le développement de l'Entreprise.

Par la promotion de l'inclusion Danone a pour ambition de créer un environnement de travail qui favorise l'émergence d'équipes collaboratives performantes, créatives et capable de résultats exceptionnels, tout comme de solutions innovantes et adaptées aux spécificités culturelles.

Danone veut ainsi accueillir et encourager les points communs et les différences, tant visibles qu'invisibles, comme l'âge, le sexe, la nationalité, le handicap, les antécédents, la formation, le mode de pensée ou encore la personnalité.

Pour y parvenir, Danone a défini la gouvernance suivante :

- intégration de l'engagement Diversité et Inclusion (DI) à son Manifesto ; cet engagement constitue l'un des piliers du plan de développement des talents (Talent Roadmap) ;
- création d'un Comité de pilotage mondial DI ayant pour mission de mettre en œuvre l'engagement Diversité et Inclusion dans l'Entreprise, et d'en assurer le suivi ;
- rédaction d'une déclaration Diversité et Inclusion, énonçant les principaux engagements pris par Danone pour concrétiser sa vision ;
- élaboration de la feuille de route ID Roadmap 2020 pour en guider la mise en œuvre ;
- définition d'Indicateurs Clés de Performance et d'un tableau de bord pour en suivre l'avancement.

Parallèlement au tableau de bord, la démarche Danone Way continuera d'être utilisée pour évaluer les processus Ressources Humaines et servira d'indicateur pour mesurer l'avancement de la mise en œuvre de la Diversité et Inclusion au niveau des filiales.

- le suivi d'indicateurs tels que le pourcentage de salariés ayant bénéficié (i) d'au moins 24 heures de formation dans l'année, ou encore (ii) d'un entretien individuel formalisé avec leur hiérarchie de revue de performance et développement.

Égalité hommes-femmes

Danone suit précisément l'évolution de la part des femmes tant dans les effectifs globaux que par niveau hiérarchique. La proportion de femmes au sein de la population des cadres et dirigeants de Danone a continué de progresser pour atteindre 49 % en 2016, contre 48 % en 2015. Ces résultats ont notamment pu être obtenus grâce au programme Women Career Guidelines Plan, mis en place en 2009 et déployé via la démarche Danone Way (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*), qui repose sur les leviers organisationnels et individuels décrits ci-après.

Mesures au niveau organisationnel

Danone a mis en œuvre les mesures suivantes :

- mesures en faveur de la flexibilité du temps de travail pour les femmes et les hommes ;
- égalité salariale.

Mesures au niveau individuel

Danone a mené les actions suivantes :

- accompagnement des femmes avec des dispositifs de formation ad hoc (*Leadership au féminin, Women in Leadership*), le *networking* (séminaire EVE, communauté DSN Women Network@Danone, EVE le blog) et le *mentoring* (Eve2Eve). En effet, en collaboration avec des entreprises partenaires, Danone a créé fin 2010 le séminaire EVE, sur le thème : Oser être soi-même pour pouvoir agir ;
- intégration des hommes dans la démarche diversité (participation aux séminaires EVE et HeForShe).

HeforShe

HeforShe est une campagne mondiale d'ONU Femmes lancée en 2014, avec pour objectif d'engager les hommes pour contribuer à l'*empowerment* des femmes. Cette campagne encourage des personnes issues de trois milieux (politique, entreprises et universités) à devenir des ambassadeurs de la cause et à exercer une influence pour changer les mentalités.

En 2016, l'initiative HeforShe a été transposée par Danone dans plusieurs pays (Indonésie, Brésil, Pays-Bas), sous la forme du programme Leadership Mentoring. Ce programme permet aux femmes récemment nommées à un poste de direction de bénéficier des conseils de cadres expérimentés – des hommes exclusivement.

Elle constitue une base de travail de couverture mondiale pour renforcer son partenariat avec l'organisation ONU Femmes et progresser en termes d'égalité hommes – femmes.

Diversité des générations

En 2016, Danone a poursuivi ses initiatives en faveur de l'intergénérationnel :

Séminaire Octave

Le séminaire inter-entreprises Octave a été initié par Danone en 2012, dans le prolongement du séminaire EVE. Octave est une formation qui traite de la transformation des entreprises à l'ère numérique en s'appuyant sur l'ensemble des générations. Organisé chaque année, ce programme a pour vocation de permettre à chacun d'être acteur du changement dans un monde en perpétuelle évolution.

Programme Gen D

Ce programme lancé par Danone en 2012 et destiné aux juniors de Danone (salariés de moins de 30 ans) a pour objectif de leur faire partager la culture Danone et d'augmenter leur proximité avec les cadres dirigeants de Danone. Il se déroule deux fois par an.

Handicap

En France, le pourcentage de personnes handicapées employées par Danone était de 3,8% pour l'année 2016.

Promotion et respect des conventions fondamentales de l'OIT

L'engagement de Danone de respecter et promouvoir les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) a été formalisé, déployé et animé auprès des salariés et des fournisseurs par différents moyens et suivant plusieurs étapes.

En 2003, Danone a adhéré au Pacte Mondial des Nations-Unies qui intègre les conventions fondamentales de l'OIT et a renouvelé son engagement en 2009.

En 2005, les sept Principes Sociaux Fondamentaux (abolition du travail des enfants et du travail forcé, principes de non-discrimination, liberté d'association, santé et sécurité au travail, temps de travail et rémunérations) issus des conventions de l'OIT, ont fait l'objet d'un accord signé entre Danone et l'UITA (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*).

La bonne application de ces principes dans les filiales de Danone est vérifiée à l'occasion d'audits réalisés en commun par Danone et l'UITA (voir paragraphe *Bilan des accords collectifs* ci-avant).

Ce déploiement est également assuré via la démarche Danone Way, qui comprend un volet Ressources Humaines et dont le prérequis est l'abolition du travail forcé et du travail des enfants (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*).

De plus, ces sept Principes Sociaux Fondamentaux constituent la base de la démarche RESPECT, initiée en 2005, dont l'un des objectifs est d'étendre ces principes aux fournisseurs de Danone (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*). La démarche RESPECT est animée au travers d'un processus d'évaluation, et pour les tiers présentant un risque plus élevé, d'un contrôle externe des pratiques des fournisseurs sur l'ensemble de ces sujets.

Enfin, ces engagements sont communiqués à l'ensemble des salariés de Danone, via le code éthique Principes de Conduites des Affaires, reposant sur des principes issus des références universelles suivantes :

- Déclaration Universelle des Droits de l'Homme ;
- conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail ;
- principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique à l'intention des entreprises multinationales ;
- Pacte Mondial (Global Compact) concernant les droits de l'Homme, les droits de l'Homme au travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption.

Pour un monde plus durable

Politique générale en matière environnementale

L'action de Danone s'inscrit au cœur de la chaîne de la nutrition. Celle-ci s'étend de la production des matières premières issues de l'agriculture et de l'utilisation d'eau jusqu'à la fin de vie des produits, en passant par leur transformation industrielle, leur emballage, leur transport et leur distribution.

Danone s'est doté en 1996 d'une Charte de l'Environnement et s'est fixé en 2000 des objectifs ainsi qu'un plan de marche à 10 ans. En 2008, Danone renforce son engagement en se fixant l'objectif de réduire de 30% sur une période de cinq ans l'intensité des émissions de gaz à effet de serre sur son périmètre de responsabilité directe, objectif qui a été dépassé fin 2012. En 2013, Danone a porté cette ambition au-delà de 50% d'ici à 2020, afin de stabiliser les émissions tout en poursuivant la croissance des ventes. Cet objectif a été atteint à fin 2016 ; Danone a en effet réduit de 50,1% l'intensité des émissions de gaz à effet de serre sur son périmètre de responsabilité directe par rapport à 2007 et a dissocié la croissance de ses ventes et le volume de ses émissions.

Par ailleurs, une nouvelle approche de la gestion des ressources stratégiques (le lait, l'eau et le plastique) est un des axes du plan de transformation Danone 2020. Il s'agit en effet pour Danone de ressources essentielles sur le plan économique mais aussi environnemental et social. Les matières premières principales de Danone sont issues de la nature et doivent donc être protégées en créant de la valeur partagée, pour les écosystèmes et les communautés

au centre desquels Danone opère. Celles-ci sont donc désormais gérées comme des cycles afin d'assurer leur pérennité, de limiter leur volatilité et enfin d'en tirer un véritable avantage compétitif.

Comme décrit au paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*, relatif au *Focus sur les politiques environnementales*, Danone met en œuvre cette approche sur les quatre domaines essentiels, le climat, l'eau, les emballages et l'agriculture durable notamment via ses politiques environnementales, son organisation et d'autres actions et moyens décrits ci-après.

Politique Climat et Politique Emballage

Se référer au paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*, relatif aux *Principales politiques environnementales*.

Organisation de Danone pour prendre en compte les questions environnementales

Organisation

La mise en œuvre de la stratégie environnementale de Danone repose sur la Direction Nature & Cycles Sustainability reportant à un membre du Comité Exécutif et sur les directeurs Nature de chacun des Métiers.

Par ailleurs, Danone a développé un réseau de plus d'une centaine de correspondants environnementaux dans ses filiales. Dans chaque filiale, un Carbon Master mesure des émissions de gaz à effet de serre, définit et anime les plans d'actions pour réduire ces émissions.

Systèmes d'information

Danone a développé une solution innovante de mesure de l'empreinte carbone de ses produits intégrée dans son ERP. Basée sur l'analyse du cycle de vie du produit, cette solution permet de mesurer l'empreinte carbone de chaque produit. Ce module, a été déployé dans certaines filiales équipées du système d'information intégré SAP/Themis (voir paragraphe 2.5 *Autres éléments de l'activité et de l'organisation de Danone*). À fin 2016, 26 filiales représentant 36 % du chiffre d'affaires consolidé de Danone mesurent leur empreinte carbone avec cet outil.

Évaluation interne

Les progrès des différentes filiales sont évalués et audités annuellement dans le cadre de la démarche Danone Way, dont cinq des 20 pratiques clés concernent la thématique Environnement (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*).

Évaluation externe

Danone fait l'objet d'une évaluation par différentes agences de notation extra-financière :

- depuis la dernière évaluation des entreprises du secteur agroalimentaire, réalisée en février 2015 par l'agence de notation extra-financière Vigeo, Danone fait partie des indices ESI Excellence Europe, ESI Excellence Global, Nyse Euronext Vigeo Europe 120, Nyse Euronext Vigeo Eurozone 120, Nyse Euronext Vigeo France 20 et Nyse Euronext Vigeo World 120. Avec un score CSR (Corporate Social Responsibility) de 64/100, Danone est considéré comme un *advanced performer* et reste le *leader* du secteur agroalimentaire en matière de performance environnementale (Vigeo's Global Food Universe) ;
- en 2016, Danone a été reconnu par le DJSI (Dow Jones Sustainability Index, qui sélectionne chaque année les sociétés les plus performantes sur des critères tels que la responsabilité sociale, l'innovation et la performance économique) comme l'une des entreprises de référence du secteur agroalimentaire, notamment en matière d'emballages, de gestion des risques relatifs à l'eau et de nutrition santé ;
- en 2016, selon les évaluations du CDP (Carbon Disclosure Project), Danone a obtenu le score B pour son action contre le changement climatique (Climate Change) et le score B pour l'huile de palme, pour le soja et pour la pâte à papier dans le programme (Forest) et le score A-, Leadership pour l'eau (Water).

Certification

Danone a construit sa politique de gestion environnementale en se basant sur le référentiel international de la norme ISO 14001. Ainsi, la certification ISO 14001 constitue un prérequis fixé par Danone pour obtenir le plus haut niveau de performance lors des audits d'évaluation des risques environnementaux GREEN (voir paragraphe *Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions* ci-après).

Sites certifiés ISO 14001

	Exercice clos le 31 décembre	
(en nombre de sites sauf pourcentage)	2015	2016
Total des sites du Périmètre Environnement Sites de Production ^(a)	186	187
Total des sites certifiés ISO 14001 sur ce Périmètre ^(a)	92	90
Pourcentage des sites certifiés ISO 14001 sur ce Périmètre ^(a)	49 %	48 %

(a) Périmètre Environnement Sites de Production (voir *Note méthodologique*).

Actions de formation et d'information des salariés pour la protection de l'environnement

Danone a développé des modules de formation et d'information adaptés aux besoins des différents métiers et fonctions, et en adéquation avec ses engagements environnementaux, notamment via :

- le module de formation Nature développé et disponible dans le cadre des Danone Campus (voir paragraphe *Formation* ci-avant), principalement à destination des Carbon Masters, mais aussi ouvert à d'autres fonctions de l'entreprise pour sensibiliser et former sur les différents aspects de la stratégie de Danone en matière de protection de l'environnement sur l'ensemble de la chaîne de valeur (enjeux, engagements, outils et méthodologie de mesure, etc.);
- Zero Net Newsletter : publication trimestrielle ayant pour objectif de communiquer en interne d'une manière simple et continue sur l'avancement vis-à-vis des engagements de la Politique Climat ;
- les Carbon Masters : ils participent à des vidéo-conférences organisées par Métier chaque mois ou chaque trimestre, afin de coordonner et animer leurs actions autour des priorités et des objectifs Nature de l'année tels que fixés par Danone ;
- un site internet dédié aux allégations environnementales à destination des équipes de marketing et de communication, mis en place par Danone est disponible dans l'ensemble des filiales communiquant sur les sujets Nature afin de leur permettre de disposer de tous les éléments structurant une communication responsable autour de leurs initiatives environnementales et de partager leurs bonnes pratiques.

Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions

Des informations concernant la gestion des risques, notamment en ce qui concerne les risques liés aux conditions climatiques et la saisonnalité et les risques industriels et environnementaux sont explicitées au paragraphe 2.7 *Facteurs de risques*.

Pollution et gestion des déchets

Mesures de prévention, réduction ou réparation de rejets directs dans l'air, l'eau et le sol

Les activités de Danone induisent des rejets dans l'air (gaz à effet de serre et gaz réfrigérants, voir paragraphe ci-après), dans l'eau

Demande Chimique en Oxygène (DCO) après traitement sur site rejetée par les sites de production

	Exercice clos le 31 décembre	
	2015	2016
Rejet final de Demande Chimique en Oxygène DCO ^(a) (en milliers de tonnes)	6,3	7,8
Ratio DCO nette ^(a) (kg/tonne de produit)	0,18	0,22

(a) Périmètre Environnement Sites de Production (voir *Note méthodologique*).

Le ratio Demande Chimique en Oxygène (DCO) nette de l'Entreprise (c'est-à-dire après traitement), par tonne de produit, a augmenté de 18,3% en 2016 par rapport à 2015. Cette augmentation est principalement liée à deux sites industriels de la zone Afrique qui ont rencontré en 2016, des difficultés opérationnelles exceptionnelles.

Programme GREEN

Danone a déployé au niveau mondial le programme GREEN (Global Risk Evaluation for the Environment), qui permet de suivre par des audits internes les principaux risques environnementaux relatifs aux sites industriels (risques d'accidents, de réputation et de non-conformité à la réglementation environnementale).

Au 31 décembre 2016, 64% des sites industriels de Danone (Périmètre Environnement Sites de Production, voir *Note méthodologique*) ont fait l'objet d'un audit GREEN externe au moins une fois, soit 120 sites. Sur ces 120 sites, 98 sites sont conformes aux standards de l'Entreprise (score supérieur à 800 sur 1000).

Par ailleurs, les nuisances sonores des sites industriels de Danone sont également évaluées dans le cadre du programme GREEN.

Dépenses et investissements environnementaux

En 2016, les investissements de Danone pour la protection de l'environnement se sont élevés à 25 millions d'euros soit environ 3% des investissements industriels totaux de Danone.

Les principales catégories de ces investissements réalisés en 2016 concernent :

- la mise en conformité environnementale : traitement des déchets, traitement des eaux usées, stations d'épuration, mesure du bruit, qualité de l'air, etc. ;
- les investissements destinés à la réduction des émissions de carbone (économie d'énergie, utilisation d'énergies renouvelables, logistique et écoconception des emballages).

Les dépenses de fonctionnement liées à l'environnement se sont élevées à 116 millions d'euros en 2016. Elles comprennent pour 46 millions d'euros la gestion des déchets, de l'eau, de l'air et des taxes environnementales autres que les cotisations sur les emballages. Ces dernières se sont élevées à 52 millions d'euros en 2016.

Provisions et garanties pour risques environnementaux

Aucune provision significative pour risques et charges liés à l'environnement ne figure au bilan consolidé de Danone au 31 décembre 2016 (comme au 31 décembre 2015).

(eaux usées) et dans les sols (boues de stations d'épuration et activité d'élevage dans quelques filiales spécifiques). Ces rejets font l'objet d'un suivi dans le cadre du programme GREEN (voir paragraphe ci-avant).

Mesures de prévention, recyclage et élimination des déchets

Gestion des déchets sur les sites industriels de Danone

Danone consolide les quantités de déchets générés selon les catégories suivantes : déchets dangereux, boues de station d'épuration, déchets d'emballages, autres déchets non dangereux, déchets alimentaires collectés sur site.

En 2016, Danone intègre à la mesure de ses déchets le lactosérum et les déchets alimentaires rejetés avec les eaux usées suite à l'application d'un nouveau standard Food Loss and Waste Protocol (voir *Note méthodologique*).

Danone suit aussi le pourcentage de ces déchets lorsqu'ils sont valorisés ; cette valorisation peut s'effectuer *via* le recyclage, la

réutilisation des déchets, le compostage ou la valorisation énergétique. Les sites de production cherchent à maximiser le taux de valorisation de leurs déchets par la mise en œuvre des actions suivantes : organisation du tri des déchets sur site et formation du personnel à cet effet, recherche de sous-traitants capables de valoriser les différents types de déchets générés, et partage de bonnes pratiques entre sites.

Déchets générés par les sites de production de Danone (y compris les nouvelles catégories des déchets alimentaires)
(voir *Note méthodologique*)

	Exercice clos le 31 décembre		
	2015	2016	2016 ^(b)
Déchets générés ^(a)			
Quantité totale (en milliers de tonnes)	331	338	434
Ratio quantité totale de déchets par tonne de produits (en kg/tonne)	9,7	9,5	12,2
Déchets valorisés ^(a)			
Quantité totale (en milliers de tonnes)	272	293	361
Proportion de déchets valorisés (en %)	82,1 %	86,7 %	83,1 %

(a) Périmètre Environnement Sites de Production (voir *Note méthodologique*).

(b) Périmètre Environnement Sites de Production y compris les nouvelles catégories des déchets alimentaires (voir *Note Méthodologique*)

À méthodologie constante le ratio des déchets générés par tonne de produits a baissé de 2,3 % entre 2015 et 2016 grâce à la baisse des pertes de produits finis dans les usines Irapuato (Produits Laitiers Frais, Mexique) et Poços de Caldas (Produits Laitiers Frais, Brésil). Le taux de valorisation a augmenté, passant de 82,1 % à 86,7 %, principalement grâce aux actions de valorisation dans l'ensemble des usines de la Centrale Danone (Produits Laitiers Frais, Maroc).

Sur le périmètre défini par le Food Loss and Waste Protocol, le ratio de déchets par tonne de produits finis passe de 9,5 à 12,2 kg/tonne entre 2015 et 2016, et le taux de valorisation à 83,1 % en 2016.

Lutte contre le gaspillage alimentaire

Suite à la résolution adoptée par le Consumer Goods Forum (CGF) en 2015 visant à lutter contre le gaspillage alimentaire, Danone s'est engagé à réduire de 50 % ses déchets alimentaires non valorisés (c'est-à-dire enfouis, incinérés sans récupération d'énergie ou rejetés avec les effluents) en 2025 par rapport à 2016.

Le premier objectif est de quantifier les pertes conformément au premier référentiel international permettant d'évaluer le gaspillage alimentaire : Food Loss and Waste Protocol (voir *Note méthodologique*).

Déchets alimentaires générés par les sites de production de Danone hors Métier Eaux selon le nouveau référentiel

	Exercice clos le 31 décembre	
	2016	
Déchets alimentaires générés ^(a)		
Quantité totale (en milliers de tonnes)		290
Ratio quantité totale de déchets alimentaires par tonne de produits (en kg/tonne)		38,0
Déchets alimentaires valorisés ^(a)		
Quantité totale (en milliers de tonnes)		242
Proportion de déchets valorisés (en %)		83,4 %

(a) Périmètre Environnement Sites de Production (voir *Note méthodologique*).

Danone a initié des efforts de lutte contre le gaspillage alimentaire depuis de nombreuses années.

À titre d'exemples, depuis 2013 le Métier Produits Laitiers Frais a fait de la lutte contre le gaspillage alimentaire l'une de ses priorités avec la mise en place du programme Zero Waste. Ce programme a pour objectif d'éliminer les déchets *via* l'optimisation des processus de production et de distribution. Il vise aussi à accroître les volumes de donations aux banques alimentaires et aux canaux de ventes alternatifs à vocation sociale, d'améliorer la gamme de produits ainsi que les processus de planification.

En 2016, le Métier Produits Laitiers Frais a mené la campagne Zero Waste visant à :

- sensibiliser les collaborateurs aux éco-gestes en organisant des animations anti-gaspillage ;

- collecter des bonnes pratiques et des idées à mettre en œuvre dans les usines pour réduire les pertes alimentaires.

Fin de vie des emballages : transformer les déchets en ressources

Dans sa nouvelle Politique Emballage, Danone promeut l'économie circulaire des emballages en s'approvisionnant en matériaux durables et en créant une seconde vie pour tous les plastiques.

Danone cherche à développer la collecte et le recyclage de ses emballages et a pour objectif de :

- atteindre l'objectif zéro enfouissement pour les déchets industriels en plastique ;
- innover pour faciliter la vie des consommateurs et les engager à trier et à recycler ;

- poursuivre le soutien aux efforts d'augmentation des taux de collecte et de valorisation de la filière de recyclage dans les pays où la collecte est déjà organisée à travers les éco-organismes ;
- lorsque la collecte des déchets n'est pas organisée, contribuer à la collecte des matériaux utilisés dans les emballages des produits de Danone et expérimenter de nouveaux systèmes de collecte : quatre projets sont en cours à l'initiative du Fonds Danone pour l'Écosystème (voir paragraphe 5.3 *Fonds sponsorisés par Danone*) ;

- développer l'utilisation d'emballages recyclés.

Dans cette optique, Danone Brésil (Produits Laitiers Frais) a développé en partenariat avec Nenuca Institute for Sustainable Development (INSEA) et sous l'égide du Fonds Danone pour l'Écosystème le projet Novo Ciclo visant à soutenir la gestion des déchets et améliorer les conditions de vie et de travail des ramasseurs de déchets au Brésil.

Utilisation durable des ressources

Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales

Eau prélevée sur le milieu environnant et protection des sources

Sur les 70 975 milliers de m³ d'eau prélevée en 2016, Danone utilise :

- 29 188 milliers de m³ d'eau pour la composition de ses produits finis, principalement sur ses sites d'embouteillage (contre 27 519 milliers de m³ en 2015) ;
- 41 602 milliers de m³ d'eau pour le processus industriel (contre 43 811 milliers de m³ en 2015).

La consommation d'eau de Danone a baissé de 0,5% en 2016 par rapport à 2015.

Les quantités d'eau utilisées pour la composition des produits finis augmentent de 6,1%.

Les quantités d'eau liées au processus industriel diminuent de 5,0%.

À périmètre comparable la consommation totale d'eau de Danone a baissé de 0,3% en 2016 par rapport à 2015.

Consommation d'eau des sites de production

	Exercice clos le 31 décembre	
(en milliers de m ³)	2015	2016
Eau de forage prélevée sur le milieu environnant ^(a)	48 602	49 439
Eau de ville prélevée sur le milieu environnant ^(a)	18 137	17 587
Eau de rivière prélevée sur le milieu environnant ^(a)	4 626	3 949
Total d'eau prélevée sur le milieu environnant ^(a)	71 365	70 975

(a) Périmètre Environnement Sites de Production (voir *Note méthodologique*).

Par ailleurs, Danone a établi en 2004 une charte interne dénommée Politique de Protection des Eaux Souterraines. Cette politique a pour objectif d'assurer la pérennité des ressources et de protéger et valoriser les patrimoines naturels des sites. Les filiales de Danone appliquent cette politique en développant les actions suivantes :

- considérer l'hydrogéologie de la ressource et l'environnement naturel et humain du site ;
- développer des liens durables avec les acteurs locaux et contribuer au développement local ;
- mener des actions de protection pour chaque ressource en eau en fonction des conditions locales ;
- ne pas prélever plus que ce que la ressource peut naturellement produire ;
- mettre en place les moyens nécessaires sous la responsabilité d'un manager identifié ;

- contrôler et évaluer périodiquement le niveau d'atteinte des objectifs de la politique.

Ces principes d'application sont l'objet d'un diagnostic systématique de chaque source, ainsi que de plans d'actions spécifiques. L'évaluation des sites est réalisée *via* SPRING (Sustainable Protection and Resources managING), outil interne de gestion des ressources en eau couvrant la gestion physique, réglementaire et communautaire des aquifères (formations géologiques contenant les nappes souterraines) et de leur bassin versant. La méthode SPRING a été expertisée en 2013 et 2014 par la convention de Ramsar (Convention internationale de protection des zones humides, Nations Unies), l'UICN (Union Internationale pour la Conservation de la Nature) à l'aide d'un panel d'experts internationaux.

Consommation d'eau liée au processus industriel

L'eau liée au processus industriel n'entre pas dans la composition des produits, il s'agit par exemple des eaux de lavage. En 2016 Danone a exclu des indicateurs de mesure les eaux de refroidissement à passage unique (voir *Note méthodologique*).

Consommation d'eau liée au processus industriel des sites

	Exercice clos le 31 décembre	
	2015	2016 ^(b)
Consommation d'eau liée au processus industriel ^(a) (en milliers de m ³)	43 811	41 602
Intensité de la consommation d'eau liée au processus industriel ^(a) (en m ³ /tonne de produit)	1,29	1,17

(a) Périmètre Environnement Sites de Production (voir *Note méthodologique*).

(b) Hors flux de refroidissement à passage unique.

À périmètre comparable et méthode constante, le ratio d'intensité est passé de 1,21 à 1,20, soit une amélioration de 1,3%, essentiellement liée aux efforts de productivité du Métier Eaux.

Au sein du Métier Produits Laitiers Frais, les bonnes pratiques, notamment l'utilisation de l'eau dans les circuits de nettoyage, sont consolidées dans l'outil NEPTUNE et déployées dans les sites industriels.

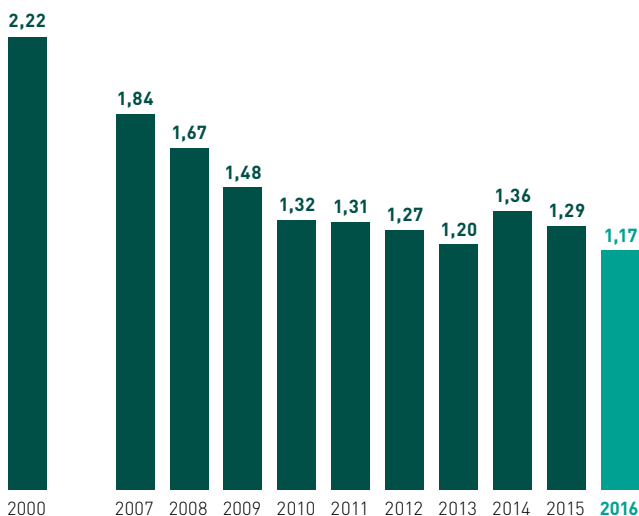
Au sein du Métier Eaux, l'outil WaterWatcher permet de suivre l'utilisation de l'eau dans les sites d'embouteillages et d'identifier les points d'amélioration. Cet outil a été déployé sur l'ensemble des sites du Métier.

Les sites mesurent les quantités d'eau consommées pour chaque usage (production, nettoyage, etc.) afin d'identifier les postes générant des pertes et de définir les plans d'actions adéquats de réduction de ces pertes. Les sites ont des objectifs annuels de réduction de leurs pertes en eau. Leur performance et leur classement sont publiés trimestriellement au sein du Métier.

Par exemple, Danone Bonafont Mexico HOD (Eaux, Mexique) s'est associé à CEMEX, une entreprise de matériaux de construction, pour développer le projet Concrete Water ayant pour objectif de donner une seconde vie aux eaux usées en les transférant vers une usine de béton.

Le graphique ci-après représente l'évolution de l'intensité de la consommation d'eau liée au processus industriel de Danone depuis 2000, sur les périmètres de reporting de chacune des années concernées.

Intensité de la consommation d'eau liée au processus industriel
(en m³/tonne de produit)



Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation

Des informations concernant la gestion des risques, notamment en ce qui concerne les risques liés à la saisonnalité et à la disponibilité des matières premières sont explicitées au paragraphe 2.7 *Facteurs de risques*.

Production des sites de production

Exercice clos le 31 décembre

(en milliers de tonnes)	2015	2016
Production ^(a)	34 094	35 577

(a) Périmètre Environnement Sites de Production (voir Note méthodologique).

La production des sites de Danone s'élève à un équivalent de 35 millions de tonnes en 2016. Elle a augmenté de 4,4 % en 2016 par rapport à 2015. Cette variation est due d'une part aux changements de périmètre avec l'intégration de la société Sirma (Eaux, Turquie) du Métier Eaux (voir Note méthodologique) pour 4,1 % et d'autre

Mesure de l'empreinte eau en prenant en considération les stress hydriques locaux

En 2016, Danone a poursuivi ses recherches spécifiques en matière d'empreinte eau notamment au sein du groupement international de recherche WULCA (Water Use in Life Cycle Assessment).

La méthodologie d'évaluation de l'empreinte sur la rareté de l'eau (Water Scarcity Footprint) prend en compte :

- l'inventaire des consommations à chaque stade d'élaboration du produit (ingrédients, emballages, production, conditionnement), de transport, d'utilisation par le consommateur et de sa fin de vie ;
- les facteurs de stress hydrique locaux (le stress hydrique se définit comme le potentiel de priver un autre utilisateur, humain ou écosystème en consommant l'eau de la zone considérée).



Les principales matières consommées dans les produits de Danone sont :

- l'eau ;
- le lait liquide et le lait en poudre ;
- les matériaux d'emballage (plastique, carton, etc.) ;
- le sucre ;
- les fruits.

La quantité de matières premières consommées par tonne de produits finis constitue l'un des principaux critères de performance industrielle, les matières premières représentant une part importante de la structure de coût des produits Danone. Ainsi, de nombreuses mesures sont prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation :

- lait liquide, sucre, fruits : dans le Métier Produits Laitiers Frais, les pertes de matières premières sont suivies quotidiennement sur les sites industriels, et les résultats sont consolidés tous les mois au niveau des filiales et du Métier pour permettre la comparaison aux objectifs mensuels de minimisation des pertes

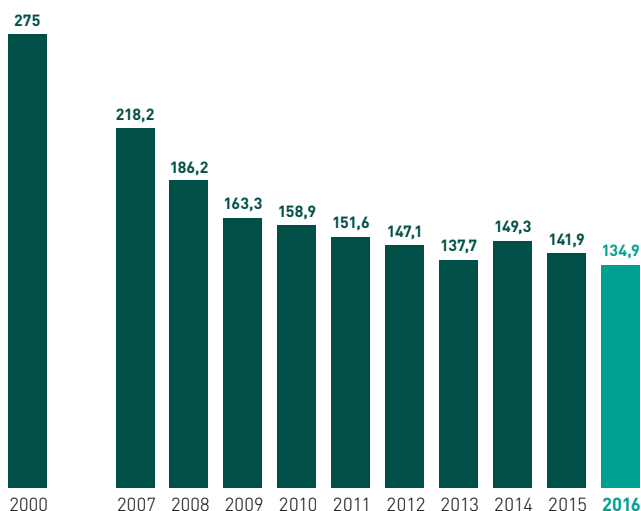
Consommation d'énergie des sites de production

	Exercice clos le 31 décembre	
(en MWh sauf intensité en KWh/tonne de produit)	2015	2016
Énergie thermique ^(a)	2 825 972	2 783 591
Énergie électrique ^(a)	2 011 464	2 016 770
Total	4 837 437	4 800 360
Intensité de la consommation d'énergie	141,9	134,9

(a) Périmètre Environnement Sites de Production (voir Note méthodologique).

Le graphique ci-après représente l'évolution de l'intensité de la consommation en énergie dans les sites de production depuis 2000, sur les périmètres de reporting de chacune des années concernées.

Intensité de la consommation d'énergie totale dans les usines
(en KWh/tonne de produit)



définis lors du processus de *rolling forecast*. Les principales actions pour réduire ces pertes sont l'optimisation des stocks de matières premières, et l'optimisation de l'ordonnement de production ou le calibrage des lignes pour réduire les pertes matières sur ligne à l'amorçage et en fin de production ;

- matériaux d'emballage : le développement des emballages de Danone respecte les principes d'écoconception qui ont été définis dans la nouvelle Politique Emballage publiée en 2016.

Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables

Consommation d'énergie

L'intensité de la consommation d'énergie de Danone a baissé de 4,9% en 2016 par rapport à 2015. Cette baisse est essentiellement liée à l'intégration de la société Sirma (Eaux, Turquie), dont le ratio est inférieur à la moyenne de Danone.

À périmètre comparable, l'intensité de la consommation d'énergie est en légère hausse de 0,5% entre 2015 et 2016.

Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique

Une meilleure gestion de l'énergie a pu être atteinte par Danone en actionnant deux leviers principaux :

- optimisation de la production d'énergie sur les sites. Par exemple, dans le Métier Produits Laitiers Frais, trois sites ont opté pour des installations de cogénération afin de produire de l'électricité et de la chaleur à partir d'une seule source d'énergie, améliorant ainsi le rendement énergétique de l'usine. La cogénération permet de récupérer jusqu'à 90% de l'énergie contre 40 à 55% sur des systèmes classiques ;
- optimisation de l'utilisation des énergies. Par exemple, dans le Métier Produits Laitiers Frais, en 2016 le projet géothermie d'eau de l'usine Tchekov (Produits Laitiers Frais, Russie) vise à utiliser les transferts de chaleur de l'eau souterraine pour le refroidissement afin d'économiser de l'énergie thermique et électrique.

Le partage des meilleures pratiques et l'émulation entre les usines de Danone ont permis en 2016 de renforcer cette dynamique :

- au sein du Métier Eaux, l'outil WattWatcher, déployé sur l'ensemble des sites permet de fixer des objectifs de performance adaptés à chaque usine ;
- au sein du Métier Produits Laitiers Frais, le programme Ideal Factory a pour but l'amélioration de la performance des usines en incluant les dimensions économiques et environnementales. Ce programme consiste à construire une référence de consommation optimale d'énergie et d'eau, et un outil de partage de bonnes pratiques ; ceci permettra à chaque usine de construire sa feuille de route pour atteindre ses objectifs. En 2016, un nouveau programme de prospection de nouvelles technologies a été introduit dans une démarche d'amélioration continue de la performance ;
- au sein du Métier Nutrition Infantile, par l'animation mensuelle du réseau Énergie.

Recours aux énergies renouvelables

Énergie thermique d'origine renouvelable

Danone expérimente localement des projets de production et d'utilisation d'énergies renouvelables. Ainsi, par exemple :

- depuis 2012, en Irlande, le site du Métier Nutrition Infantile de Wexford utilise une chaudière à bois qui a remplacé les fossiles lourds permettant ainsi de réduire la facture d'énergie fossile et les émissions de gaz à effet de serre du site. L'énergie produite représente 50 % de l'énergie thermique utilisée sur le site ;
- en Russie dans l'usine du Métier Produits Laitiers Frais de Tchekov, un digesteur de méthanisation a été mis en route en juin 2013, pour valoriser les boues de la station d'épuration et produire des biogaz. L'énergie produite représente 8 % de l'énergie thermique utilisée sur le site ;

- en Indonésie, le site de Subang du Métier Eaux qui produit 1,2 milliard de litres d'eau par an utilise 100 % de bio fuel acheté pour son énergie thermique.

Sur l'ensemble des Métiers, l'énergie thermique d'origine renouvelable produite et utilisée sur site représente 4 % de l'énergie thermique totale consommée par Danone.

Achat d'électricité issue spécifiquement de sources 100 % renouvelables

Chaque filiale a la responsabilité de son choix de mix énergétique. En 2016, dix-sept sites industriels ont acheté de l'électricité provenant de sources 100 % renouvelables (énergie éolienne, énergie hydraulique, etc.). Au total, cela représente 7 % des achats d'électricité de Danone en 2016.

Ainsi, 100 % de l'électricité des usines espagnoles des Métiers Produits Laitiers Frais et Eaux provient de sources 100 % renouvelables.

Changement climatique

Rejets de gaz à effet de serre

Danone suit deux méthodes de mesure des émissions de gaz à effet de serre :

- une approche dite "produit" basée sur l'analyse de cycle de vie des produits et des emballages, prenant en compte les émissions de chaque étape : achats de matières premières (y compris amont agricole et lait), emballages, production, transport et distribution, stockage, utilisation des produits et fin de vie des produits. Cette méthode permet d'identifier les leviers de réduction les plus significatifs ;
- une approche dite mesure "par organisation", qui fait le bilan des émissions de gaz à effet de serre générées par les activités industrielles et donc un périmètre plus restreint que l'approche "produit", conformément aux exigences réglementaires de l'article 75 de la loi dite Grenelle II, qui catégorise les émissions directes dites du scope 1 et indirectes dites du scope 2 (voir paragraphe *Rejets de gaz à effet de serre par organisation* ci-après).

vie des produits. Cet outil a été intégré dans les systèmes d'information de Danone grâce à une solution co-développée avec l'éditeur de logiciel SAP.

L'objectif est de permettre aux filiales disposant de ce module de suivre leurs émissions de carbone sur leur périmètre d'action directe mais aussi sur les émissions de leurs fournisseurs et de leurs clients. À fin 2016, 26 filiales représentant 36 % du chiffre d'affaires consolidé de Danone mesurent leur empreinte carbone avec cet outil.

Réduction de l'empreinte carbone : objectifs et résultats

Sur le périmètre de responsabilité directe

Danone s'était fixé dès 2008 l'objectif de réduire son intensité carbone de 30 % à horizon 2012, objectif qui a été dépassé, là où la responsabilité directe est engagée (emballages, production, transport, distribution, stockage et fin de vie des produits). Chaque sous-partie de la chaîne d'activité fait l'objet d'une stratégie et de priorités spécifiques.

En 2013, Danone a réaffirmé son engagement en se fixant comme objectif une réduction de 50 % de son intensité carbone (sur la même année de base et sur le même périmètre) à l'horizon 2020.

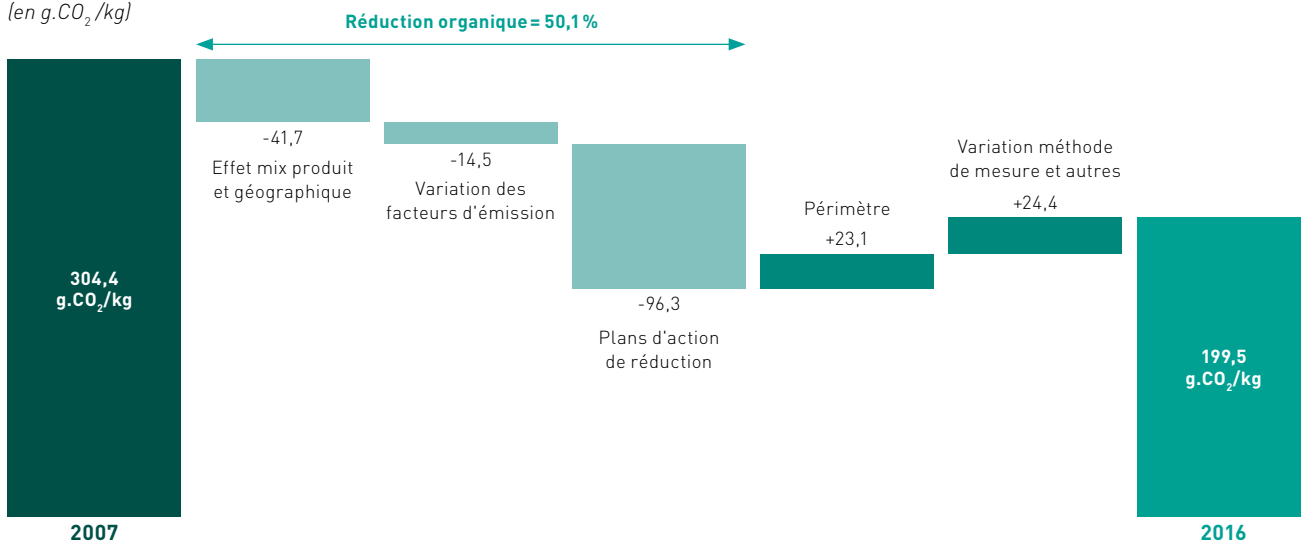
Cet objectif a été atteint fin 2016, avec une réduction en intensité de 50,1 % (à périmètre d'activité constant) sur son périmètre de responsabilité directe.

Rejets de gaz à effet de serre par analyse du cycle de vie des produits

Mesure de l'empreinte carbone

Danone a développé et déployé dans la plupart de ses filiales (Périmètre Gaz à Effet de Serre, voir *Note méthodologique*) un outil de mesure de l'empreinte carbone fondé sur l'analyse du cycle de

(en g.CO₂/kg)



Les actions les plus contributives à la réduction des émissions sont la réduction de consommation d'énergie dans les usines, la réduction des emballages et l'optimisation des routes logistiques d'approvisionnement.

À ce titre, pour réduire les émissions directes liées au transport, le Métier Eaux d'*evian* et *Volvic* a mis en place dès 2010 le transfert modal de la route au rail permettant de réduire considérablement le nombre de camions sur la route et donc les émissions de CO₂. Dans une deuxième étape, une stratégie d'évitement de trafic *via* la différenciation retardée au niveau des plateformes allemandes a été développée pour éviter les retours de caisses vides en France.

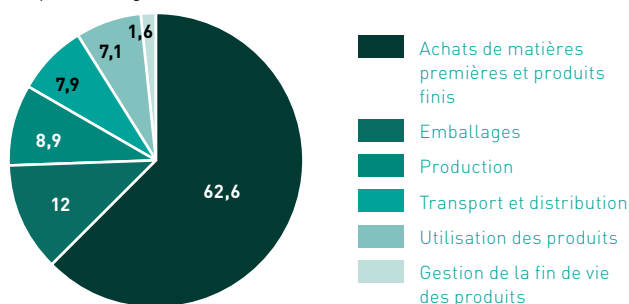
Sur la totalité du cycle de vie

Les émissions totales de Danone en 2016 (y compris l'amont agricole) sont estimées à 23 millions de tonnes équivalent CO₂ (sur 94 % des ventes en volume de Danone).

En grammes équivalent CO₂ par kg/produit, les émissions de Danone s'élevaient à :

- périmètre responsabilité directe de Danone : 199,5 grammes équivalents CO₂ par kilo de produit (activités industrielles, emballage, logistique, fin de vie des produits et des emballages) ;
- périmètre total : 655,8 grammes équivalents CO₂ par kilo de produit (Périmètre Gaz à Effet de Serre, voir *Note Méthodologique*) qui se décomposent par étapes du cycle de vie des produits de la façon suivante :

Répartition sur le cycle de vie
(en pourcentage)



Compensation

Depuis 2011, Danone s'est associé à dix autres grandes entreprises autour du fonds *Livelihoods* dont la mission est d'investir dans des projets à fort impact environnemental et social et notamment de restauration d'écosystèmes naturels. Ces projets contribuent à lutter contre le changement climatique en séquestrant d'importants volumes de carbone (voir paragraphe 5.3 *Fonds sponsorisés par Danone*).

La marque *evian* travaille activement à la réduction de son empreinte carbone dans une démarche de progrès continu. À partir de 2013, et après concertation avec ses parties prenantes, Danone a décidé de compenser les émissions de la marque grâce aux crédits carbone distribués par le fonds *Livelihoods* au fur et à mesure de leur distribution. Avec la montée en puissance de ces projets, Danone a pour objectif d'atteindre la compensation totale à partir de 2020 des émissions de la marque *evian*.

Rejets de gaz à effet de serre par organisation

Les émissions atmosphériques de gaz à effet de serre par organisation (scopes 1 et 2, voir description ci-après) pour l'année 2016 sont calculées selon la méthodologie décrite dans le *Green House Gas Protocol (GHG Protocol)-Corporate* (voir *Note méthodologique*).

L'approche choisie par Danone consiste à intégrer, dans la mesure de son empreinte carbone, toutes les sources d'émissions de ses sites industriels :

- les émissions directes (scope 1) sont les émissions liées à la consommation de combustibles sur site (gaz, fioul, etc.) et aux fuites de substances réfrigérantes ;
- les émissions indirectes (scope 2) sont les émissions liées à la génération de l'électricité, la vapeur, la chaleur ou le froid achetés et consommés par Danone.

En janvier 2016, 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 : c'est-à-dire basé sur les émissions de gaz à effet de serre causées par la production d'électricité dans la zone géographique où elle est consommée ;
- un bilan basé sur le marché : c'est-à-dire sur les entreprises évoluant dans des marchés libéralisés comme celui de l'Union Européenne, qui doivent utiliser les émissions carbone, liées à leurs fournisseurs d'électricité.

Exercice clos le 31 décembre

(en tonnes équivalent CO ₂)	2015 Basé sur la localisation	2015 Basé sur le marché	2016 Basé sur la localisation	2016 Basé sur le marché
Émissions scope 1	561 641	561 641	547 480	547 480
Émissions scope 2	915 747	928 645	920 124	865 451
Émissions totales	1 477 387	1 490 286	1 467 604	1 412 931
Ratio émissions totales en kg équivalent de CO₂ par tonne de produits	43,3	43,7	41,3	39,7

Le ratio des émissions totales en Kg équivalent CO₂, par tonne de production (ratio basé sur la méthode "marché"), a baissé de 9 % entre 2015 et 2016. À périmètre comparable, ce ratio a baissé de 4,8 % grâce à l'effet de l'achat d'électricité de sources renouvelables avec certificats de garantie d'origine.

Adaptation aux conséquences du changement climatique

Danone travaille à l'estimation des conséquences du changement climatique qui complète la politique globale d'identification et de gestion des risques décrite au paragraphe 2.7 *Facteurs de risques*.

Ainsi, Danone a par exemple identifié des risques à moyen terme, concernant les sujets suivants :

- approvisionnement en matières premières (lait, fruits, etc.) dans certaines parties du monde lié aux éventuelles sécheresses et intempéries ;

- production de froid dans les sites du Métier Produits Laitiers Frais en cas de hausse significative des températures ;
- événements climatiques exceptionnels qui pourraient toucher certains sites industriels situés à proximité des côtes.

Par ailleurs, Danone a identifié l'élevage du bétail comme un secteur clé dans sa chaîne d'approvisionnement en ce qui concerne le

Protection de la biodiversité

Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité

Agriculture durable

L'impact de l'activité de Danone sur la biodiversité est principalement lié à l'amont agricole (érosion des sols, contamination des sols et de l'eau, destruction des habitats et des écosystèmes, contamination des espèces naturelles lié à l'utilisation des OGM).

En 2014, Danone a publié son livre blanc sur l'agriculture durable. Ce document liste les principes clés qui doivent guider les approvisionnements agricoles.

L'amélioration des exigences du bien-être animal en fait partie. Dans la composition de ses produits, Danone utilise des produits d'origine animale frais ou transformés dont le lait, les ingrédients laitiers, les œufs, les viandes et les poissons. En 2016, Danone s'est engagé à l'horizon 2020 à garantir que 100% des produits d'origines animales répondent à des principes d'agriculture durable et à des conditions plus exigeantes en matière de bien-être animal.

De plus, Dannon Company (Produits Laitiers Frais, États-Unis) a publié le Dannon Pledge qui illustre l'ambition et les engagements de Danone :

- pour une agriculture durable : offrir des produits issus d'une agriculture plus durable en travaillant avec les éleveurs et les agriculteurs afin de mettre en œuvre des pratiques agricoles plus durables visant notamment à une meilleure santé du sol, une meilleure gestion de l'eau, une biodiversité accrue et une diminution des émissions carbone ;
- privilégier la naturalité : utiliser pour ses marques phares, des ingrédients plus naturels, sans produits synthétiques et sans OGM et du lait provenant de vaches nourries sans OGM ;
- être transparent : assurer une totale transparence et fournir le choix à ses consommateurs en déclarant sur l'étiquette la présence d'ingrédients OGM dans ses produits.

Outils et initiatives sur la chaîne d'approvisionnement

Dans le domaine de l'agriculture et de la collecte du lait, le Métier Produits Laitiers Frais a mis en place, depuis 1997, avec l'ensemble de ses agriculteurs partenaires, la démarche FaRMs, qui permet d'évaluer la performance des éleveurs sur des critères économiques, sociaux et environnementaux, dont certains relatifs à la protection de la biodiversité (voir paragraphe *Relations avec les producteurs de lait* ci-après). Danone a mis en place à compter de 2013 un outil d'évaluation 360° de la durabilité d'une exploitation agricole, développé par l'Université de Berne. Cet outil a permis d'enrichir l'outil Danone FaRMs qui reste l'outil de référence Danone pour toutes les exploitations laitières.

Le Métier Nutrition Infantile a développé un programme visant des pratiques d'approvisionnement responsable en matière première fruits et légumes et les produits d'origine animale. Les fournisseurs des fruits et légumes sont évalués selon une grille de critères environnementaux. Une fois l'évaluation réalisée, un plan d'action est défini avec l'agriculteur et mis en place pour réduire l'impact de son activité sur le sol, l'eau, l'air et la biodiversité. L'efficacité du programme repose sur l'amélioration continue.

changement climatique (responsable d'environ 14,5% des émissions totales de GES à travers le monde). Ainsi, en collaboration avec la Global Research Alliance et la plateforme de la Sustainable Agriculture Initiative (SAI), Danone a participé à un travail de réflexion visant à faire le point au niveau scientifique sur les méthodes de réduction des émissions de gaz à effet de serre des élevages laitiers, pour tous les acteurs du secteur.

Préservation ou développement de la biodiversité à proximité des sites Danone

Les sites Danone se situent dans des écosystèmes et des climats très divers. Plusieurs bénéficient d'un environnement exceptionnel et d'une protection particulière, c'est notamment le cas des sites du Métier Eau dont les *impluviums* font l'objet d'une grande attention :

- depuis 2009, l'*impluvium* de la source Évian est inscrit sur la liste des zones humides de la convention de Ramsar, dont l'objet est notamment d'assurer la pérennité de ces zones naturelles, essentielles au maintien de la biodiversité ;
- en Argentine, dans les pré-Andes, pour préserver sa source d'eau minérale naturelle, la marque *Villavicencio* a mis en réserve naturelle les 72 000 hectares de sa propriété riche en biodiversité. Forte de cette expérience, elle poursuit son partenariat innovant avec l'ONG Banco de Bosques avec l'opération *Deja tu Huella* (Laisse ton empreinte), qui propose aux consommateurs de participer à la création d'une nouvelle réserve naturelle : pour chaque bouteille achetée, *Villavicencio* s'engage à protéger 1 m² de biotope nature. À cela s'ajoutent des actions de sensibilisation du public aux dangers de la déforestation et à l'importance de la biodiversité dans l'écosystème local. Les résultats de cette opération sont probants : près de 4 800 hectares protégés, une participation active du public autour du projet et un accroissement de la préférence consommateur pour la marque *Villavicencio* ;
- en France, la filiale SAEME et ses partenaires locaux ont lancé le projet Terragr'Eau Méthanisation pour préserver de manière durable la zone d'infiltration à l'origine de l'eau d'Évian. Un méthaniseur a été construit pour transformer le fumier en biogaz destiné à alimenter la ville d'Évian et en compost pour fertiliser les terres agricoles locales. Dans ce cadre, une coopérative d'agriculteurs s'est formée pour encourager les pratiques agricoles durables dans la région tout en favorisant la pérennité du modèle agricole familial ;
- en Indonésie, Danone Aqua (Eaux) investit dans la recherche en matière de nappes souterraines et d'aquifères afin d'optimiser la gestion et la protection des aquifères alimentant ses usines. Avec ce programme, Danone vise également à faire progresser l'éducation supérieure en hydrogéologie et à former les futurs experts de l'eau en Indonésie.

Utilisation des sols

Danone a fait réaliser une étude visant à estimer de manière globale l'utilisation des sols liée à ses activités directes et indirectes. Cette étude fait ressortir que les activités indirectes (amont agricole) utilisent plus de 98% de la surface estimée (3 millions d'hectares).

L'enjeu des sols est ensuite inclus dans la démarche de l'agriculture durable où Danone s'est engagée dans son livre blanc à promouvoir des pratiques agricoles permettant de :

- préserver et améliorer la structure physique et biologique du sol ;
- maintenir la capacité naturelle du sol à réguler les ressources en eau ;
- limiter l'utilisation d'engrais minéraux, de pesticides et d'autres produits chimiques.

Politique Empreinte Forêt

Conscient de l'importance de la préservation des forêts (notamment les forêts tropicales indonésiennes, du bassin du Congo et amazoniennes), Danone s'engage dans une stratégie d'élimination des impacts de la déforestation sur sa chaîne d'approvisionnement et dans un programme de reboisement à horizon 2020 (dont le programme de restauration des écosystèmes naturels du fonds Livelihoods).

Pour ce faire, Danone a mis en place depuis 2012 une Politique Empreinte Forêt qui vise à :

- évaluer les risques de déforestation liés aux matières premières utilisées directement ou indirectement par les activités de Danone ;
- proposer des politiques spécifiques ;
- mettre en place des actions hiérarchisées selon les risques et les impacts associés. Six grandes matières ont été priorisées : emballages papier/carton, huile de palme, soja pour alimentation animale, bois énergie, canne à sucre et matières premières bio-sourcées pour emballages.

Cette politique a été déclinée au niveau de trois catégories de matières premières :

Politique spécifique à l'huile de palme

En novembre 2015, Danone a mis en place une politique huile de palme et s'engage à ce que toute l'huile de palme utilisée :

- soit traçable depuis la plantation de production ;
- provienne de plantations dont l'expansion ne menace ni les forêts évaluées en High Conservation Value (HCV), ni celles évaluées en High Carbon Stock (HCS) ;
- provienne de plantations dont l'expansion ne menace pas les zones tourbeuses tropicales, quelle qu'en soit la profondeur ;
- provienne de plantations qui respectent les droits des populations indigènes et des communautés locales, à accorder ou refuser leur consentement libre et préalable à opérer sur des terres dont ils détiennent des droits légaux, communaux ou coutumiers ;
- provienne de plantations où les droits de tous les travailleurs sont respectés.

Depuis 2014, Danone achète 100 % de ses besoins en huile de palme auprès de sources CSPO (Certified Sustainable Palm Oil).

Par ailleurs, Danone a la conviction que le chemin vers une huile de palme responsable nécessite des approches innovantes pour que

Entreprendre autrement

La démarche sociétale de Danone se caractérise par la recherche systématique d'une création de valeur pour l'actionnaire et pour chacune des parties prenantes. Ainsi, Danone veille à ce que son action permette de développer des bénéfices sociétaux.

Impact territorial, économique et social de l'activité de Danone

Danone a décidé d'intégrer à son activité à la fois les enjeux économiques (salaires versés, achats et sous-traitance, impôts locaux, etc.) et les enjeux sociétaux (emploi, apport de savoir-faire, formation, appui aux initiatives locales, contribution à l'éducation dans des domaines d'expertise, opérations de partenariat en matière environnementale). La capacité de l'Entreprise à développer des relations constructives avec son territoire ou son environnement local joue un rôle important dans sa performance globale.

des solutions positives soient créées par les différentes parties prenantes. Danone envisage, à plus long terme, de remplacer au cas par cas l'huile de palme par des ressources alternatives.

Politique spécifique au soja

Danone s'est engagée avec les principaux acteurs concernés, des fermiers aux producteurs d'alimentation animale et aux principales entreprises de négoce de soja, à contribuer pour construire une industrie du soja plus responsable.

Danone décline son ambition en cinq axes :

- viser une totale transparence à travers l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, de l'animal au terrain ;
- encourager des cultures locales riches en protéines, alternatives aux importations de soja, chaque fois que cela est possible, contribuant ainsi à rendre les fermiers autonomes pour la production de l'alimentation du bétail ;
- promouvoir les approvisionnements de pays exempts de risques de déforestation (Inde, États-Unis, etc.) ;
- si le soja provient d'un pays à haut risque de déforestation d'Amérique du Sud, assurer la traçabilité depuis des zones sans risques ;
- contribuer à conduire le changement à une échelle globale à travers le Consumer Goods Forum, la Sustainable Agriculture Initiative et à prendre toute autre initiative permettant à Danone d'atteindre ses objectifs.

Politique spécifique aux emballages papier/carton

Co-construite avec plusieurs ONG référentes (notamment Rainforest Alliance), la politique de Danone spécifique aux emballages papier/carton vise trois objectifs :

- réduire activement le poids des emballages papier de chaque produit ;
- donner la priorité à l'utilisation des fibres recyclées ;
- lorsque ceci est possible, privilégier les fibres vierges certifiées FSC.

Danone rend publiques ses politiques en les mettant à disposition sur son site internet.

L'ensemble de ces politiques (huile de palme, soja et emballages papier/carton) a été évalué par le Global Canopy Program et Danone a obtenu pour la troisième année consécutive la note maximale de 5/5 au classement Forest500.

Ce classement est disponible sur le site internet www.forest500.org.

Dans le cadre de cette démarche, des structures dédiées ont été créées : la SICAV et le FPS danone.communities, le Fonds Danone pour l'Écosystème, le Fonds Livelihoods et le Fonds Livelihoods pour l'Agriculture Familiale. Ces structures sont décrites au paragraphe 5.3 *Fonds sponsorisés par Danone*.

L'engagement de Danone pour les communautés locales s'inscrit dans la ligne de son double projet économique et social à savoir :

- connaître les acteurs locaux et développer des liens durables avec eux ;
- participer au développement économique et social de son bassin d'emploi ;
- développer des produits accessibles au plus grand nombre ;
- participer au maintien de l'activité et de l'emploi en réindustrialisant les sites de Danone qui font l'objet d'une restructuration.

Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de Danone

Actions de partenariat

Plus qu'avec de simples partenariats, l'action de Danone s'ancre également dans un processus de co-création, c'est-à-dire une nouvelle forme de collaboration entre plusieurs partenaires : la Société et/ou ses filiales et une institution, des représentants de la société civile et/ou une organisation de développement locale. La plupart sont présentés au chapitre 5.3 *Fonds Sponsorisés par Danone*.

Danone fonctionnant de manière principalement décentralisée, ce sont les filiales qui portent et développent les projets de partenariat.

Actions auprès des établissements d'enseignement

Outre les actions de partenariat citées préalablement, Danone mène également des actions auprès des établissements d'enseignement.

Par exemple, en France, Danone soutient la chaire Social Business/ Entreprise et Pauvreté au sein d'HEC Paris. Cette chaire a pour mission de contribuer à développer une économie plus inclusive, créatrice de valeur économique et sociétale.

En Espagne, Danone travaille avec des experts de l'ESADE (École Supérieure d'Administration et de Direction d'Entreprises de Barcelone) et d'autres experts en entrepreneuriat et entrepreneuriat féminin (Ashoka, TedxBelcelonaWomen, etc.) pour lancer la plateforme Eres Impulso. Cette dernière vise à promouvoir, soutenir et encourager l'entrepreneuriat féminin en soutenant les femmes dont le projet présente un impact social sur leur communauté, en leur proposant une formation, des outils, un mentorat et le soutien économique dont elles ont besoin.

Sous-traitance et fournisseurs

Prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale

Danone travaillant avec des milliers de fournisseurs dans le monde, une part importante de son impact environnemental et social est imputable à ces entreprises. La démarche RESPECT (décrite au paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*) correspond au programme d'achat responsable de Danone, hors producteurs de lait cru qui ont un programme spécifique (voir paragraphe *Relations avec les producteurs de lait* ci-après).

Engagements de Danone : Principes fondamentaux de Développement Durable

En 2001, Danone a formalisé et s'est engagé à respecter sept Principes Sociaux Fondamentaux basés sur des normes définies par l'Organisation Internationale du Travail et en ligne avec les Principes Directeurs des Nations Unies relatifs aux Entreprises et aux Droits de l'Homme :

- abolition du travail des enfants ;
- abolition du travail forcé ;
- non-discrimination ;
- liberté d'association et le droit de négociation collective ;
- santé et la sécurité au travail ;
- temps de travail ;
- rémunération.

Dans le cadre du programme RESPECT, Danone s'engage à veiller à ce que les contrats fournisseurs intègrent ces Principes Sociaux Fondamentaux. Depuis 2009, la démarche RESPECT a été étendue à cinq Principes Environnementaux :

- préservation des ressources ;
- utilisation des produits chimiques ;
- changements climatiques et émissions de gaz à effet de serre ;
- gestion de l'environnement ;
- expérimentation animale.

Dans le même temps, des Principes d'Éthique des Affaires ont été intégrés pour prendre en compte l'équité et la légalité des transactions.

En 2016, Danone a publié un nouveau Code de conduite destiné aux partenaires commerciaux et approuvé par le Corporate Compliance and Ethics Board. Ce Code traite notamment des Droits de l'Homme, de la santé et de la sécurité au travail, de l'environnement, de la lutte contre la corruption, du blanchiment d'argent et des audits. Il inclut également Danone Ethics Line (www.danoneethicsline.com), un outil pouvant être utilisé de manière anonyme par les partenaires commerciaux pour signaler des préoccupations d'ordre éthique.

Procédures et outils de la démarche RESPECT

Les fondamentaux du programme RESPECT comprennent les processus suivants :

- contractualisation de la performance Responsabilité Sociale (RSE) des fournisseurs par la signature des Principes fondamentaux de Développement Durable ;
- évaluation du risque RSE des fournisseurs sur la base d'auto-déclarations de leurs performances RSE. Le programme RESPECT intègre des informations sectorielles et régionales sur les risques sociaux et environnementaux à travers Sedex (Supplier Ethical Data Exchange), une plateforme en ligne dédiée à l'échange et la mise en commun d'informations. Sedex est utilisée par de nombreuses entreprises du secteur de l'agroalimentaire et permet aux fournisseurs d'entrer des informations sur les pratiques de gestion éthique de leurs sites de production, leurs politiques de développement durable et de responsabilité sociétale, tout en partageant ces informations avec plusieurs clients à la fois ;
- vérification externe de fournisseurs identifiés comme étant à risque par un organisme tiers certifié, au moyen d'audits de type SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit) ;
- plans d'actions correctives en cas de non-conformité identifiée au cours de l'audit, et suivi par les équipes d'achat de Danone. En 2016, 108 audits de type SMETA ont été réalisés parmi les fournisseurs identifiés, et les plans d'amélioration mis en œuvre ont fait l'objet d'un suivi. Danone a également accès à plus de 2 000 audits de fournisseurs sur la plateforme Sedex et à plus de 15 000 audits grâce aux principes de Mutual Recognition du groupement d'entreprises sur les achats responsables AIM Progress.

La conformité au programme RESPECT est gérée par l'équipe Nature & Cycles Sustainability au sein de la Direction des achats et reportée au comité de direction de cette instance, qui en lien direct avec le Comité Exécutif.

Les fournisseurs concernés couvrent l'ensemble des catégories d'achats de Danone (hors lait cru) : matières premières (préparations de fruits, poudres de lait, etc.), emballages (plastiques, cartons, etc.), machines de production, prestations de transport et diverses prestations de services (produits promotionnels, services industriels, etc.).

Les sous-traitants, c'est-à-dire les fournisseurs fabriquant des produits finis pour le compte de Danone, prennent part à la démarche RESPECT décrite ci-avant, bien que Danone ait peu recours à la sous-traitance puisque la grande majorité des produits finis sont fabriqués dans ses usines.

En veillant à ce que ses fournisseurs respectent leurs engagements RSE, Danone s'assure de la pérennité de ses partenaires et de son propre développement. Par ailleurs, RESPECT contribue à faire évoluer la nature des relations commerciales, en termes d'exhaustivité et de transparence des informations à formaliser et à partager.

Initiatives visant à assurer le respect des Droits de l'Homme dans la chaîne d'approvisionnement

Danone a inclus dans ses Principes Sociaux Fondamentaux les sept principaux risques pesant sur les Droits de l'Homme et définis par l'Organisation Internationale du Travail (voir ci-avant).

La clause de développement durable prévue dans les contrats fournisseurs exige de ces derniers qu'ils respectent les libertés et les droits fondamentaux des travailleurs :

- travail des enfants : aucun enfant de moins de 15 ans n'est employé par la société et si la loi locale fixe une limite d'âge plus élevée, cette limite s'applique ;
- travail forcé : la société n'a pas recours au travail forcé ou obligatoire, à savoir tout travail ou service réalisé sous la menace ou non consenti par l'intéressé(e) ;
- non-discrimination : la société refuse de se livrer à toute pratique discriminatoire ;
- liberté d'association et droit de négociation collective : la société reconnaît et respecte la liberté d'association des collaborateurs, leur droit de choisir librement leurs représentants ainsi que leur droit de négociation collective, et veille à ce que les représentants des salariés ne subissent aucune discrimination ;
- santé et sécurité au travail : la société s'assure que le lieu de travail et son environnement ne mettent pas en danger l'intégrité physique ou la santé des collaborateurs. Des programmes sont en place afin de prendre des mesures visant à réduire les sources d'accident et à améliorer les conditions de travail. À minima, des installations sanitaires et médicales appropriées ainsi que de l'eau potable sont mises à disposition ;
- temps de travail : la société veille au respect des restrictions légales applicables au niveau national en matière de temps de travail, notamment en ce qui concerne les heures supplémentaires ;
- rémunération : la société s'assure qu'aucun salaire versé n'est inférieur au minimum légal applicable, que tous les collaborateurs reçoivent un bulletin de salaire et perçoivent un salaire décent par rapport aux pratiques salariales habituelles du pays, et que la rémunération des heures supplémentaires est systématiquement supérieure à celle des heures normales.

En respectant les principes susmentionnés, les fournisseurs de Danone s'assurent que ces principes sont déjà en place dans leur propre organisation et s'engagent à en garantir le respect par leurs salariés mais aussi par leurs agents, fournisseurs et sous-traitants.

Danone est pleinement conscient du fait qu'en dépit de sa volonté d'agir de manière éthique, les violations des Droits de l'Homme sont fréquentes dans les chaînes d'approvisionnement complexes. La Société est déterminée à identifier les axes de progrès et s'engage à prendre les mesures nécessaires pour s'améliorer. Par exemple, en 2016, Danone a lancé un programme d'audit mondial pour les sept principales catégories de fruits qu'elle achète, soit 75 % du volume total de fruits achetés, en cartographiant la chaîne d'approvisionnement des fruits jusqu'aux exploitations agricoles dans huit zones géographiques. L'évaluation se base sur le questionnaire de la plate-forme de la Sustainable Agriculture Initiative (SAI) et permet d'élaborer un référentiel, d'analyser les axes d'améliorations et d'élaborer un plan d'actions qui sera mis en œuvre à partir de 2017.

Engagement avec les parties prenantes

Danone collabore avec des parties prenantes expertes internationales et locales, telles que des ONG ou d'autres organisations de la société civile.

Par exemple, depuis 2016, Danone fait partie d'une coalition collaborative dans le secteur des baies au Maroc, un secteur dont la production est en forte croissance depuis les trois dernières décennies, alors que les conditions de travail restent précaires, notamment en ce qui concerne les droits des femmes. En collaboration avec Oxfam et des fournisseurs directs, Danone a pour objectif d'améliorer les conditions qui prévalent dans ce secteur, notamment en abolissant le travail des enfants, le non-respect du salaire minimum et des heures de travail légales, les conditions de transport difficiles et le non-respect des normes de santé et de sécurité.

Danone s'associe également à l'action collective visant à promouvoir des changements systémiques concernant le travail forcé. La société participe à l'initiative du Consumer Goods Forum visant à éradiquer le travail forcé des chaînes d'approvisionnement mondiales via trois Principes Prioritaires de l'Industrie approuvés en novembre 2016 : tout travailleur doit jouir d'une liberté de mouvement, aucun travailleur ne doit payer pour son emploi, et aucun travailleur ne doit être contraint ou forcé à travailler.

Relations avec les producteurs de lait

Organisation de la collecte de lait

Danone s'approvisionne en lait auprès de plus de 140 000 producteurs dans une cinquantaine de pays différents à travers le monde. Plus de 80 % de ces producteurs sont des petits producteurs possédant moins de 10 vaches, situés notamment dans les pays émergents d'Afrique, d'Asie ou d'Amérique Latine. La collecte s'organise dans ce cas auprès de centres de collecte auprès desquels les petits producteurs livrent quotidiennement leur production. Dans beaucoup d'autres régions comme en Europe, Russie, ou Afrique du Sud, les exploitations sont de type familial comprenant quelques dizaines jusqu'à plusieurs centaines de vaches. Ces producteurs représentent 15 à 20 % des fournisseurs laitiers de Danone mais la majorité du volume. Ils sont généralement collectés directement par Danone et ce, souvent depuis plusieurs générations. Enfin dans certaines régions où la production laitière n'a pas la même tradition historique comme certaines régions du Moyen-Orient ou d'Amérique du Nord, l'approvisionnement en quantité et qualité est sécurisé par des exploitations de taille beaucoup plus importante pouvant atteindre plusieurs milliers de vaches. La collecte de lait de Danone reflète ainsi la grande diversité des systèmes de production mondiaux.

En outre, Danone encourage une production laitière durable chez ses fournisseurs. Par exemple, Danone Algérie a co-créé avec son partenaire local Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (sous l'égide du Fonds Danone pour l'Écosystème) le projet H'Lib Dzair. Ce projet promeut le modèle agricole de la petite exploitation laitière durable en proposant aux producteurs une expertise technique ainsi que des audits individuels et des conseils leur permettant d'augmenter leur rentabilité et d'améliorer la qualité du lait.

Relations contractuelles dans une démarche de progrès

Les relations de partenariat qui lient Danone avec ses producteurs de lait touchent aussi bien les aspects techniques de qualité du lait ou de performance économique de l'exploitation que les impacts environnementaux ou sociétaux. Des outils spécifiques à Danone comme l'outil FaRM's (Farmers Relationship Management) permettent aux techniciens de Danone de passer régulièrement en revue avec chaque producteur de lait l'ensemble des critères et bonnes pratiques dans ces domaines et d'établir avec le producteur des plans de progrès.

Loyauté des pratiques

Actions engagées pour prévenir la fraude et la corruption

Voir paragraphe 6.6 *Contrôle interne et gestion des risques*.

Alimentation plus saine

La santé des consommateurs est au cœur de l'histoire et de la mission de Danone d'"apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre".

La stratégie de Danone en matière de nutrition s'inscrit dans les grandes orientations fixées par les autorités de santé dans les différents pays ; elle est formalisée dans les Danone Nutrition Commitments (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*).

Offre unique de produits adaptés aux besoins des populations tout au long de la vie

La plupart des produits de Danone peuvent être consommés quotidiennement : soit parce qu'ils font partie des catégories recommandées dans le cadre des pyramides alimentaires de nombreux pays (produits laitiers frais et eaux), soit parce qu'ils appartiennent à des catégories d'aliments encadrées par la réglementation (nutrition infantile), soit encore parce qu'il s'agit d'aliments de nutrition spécialisée destinée aux patients qui ne peuvent pas avoir une diète normale (nutrition médicale) (voir paragraphe 2.4 *Description et stratégie des Métiers d'activité*).

Dans certains cas, la composition des produits est encadrée par des réglementations strictes, dans les autres cas elle est encadrée par des standards nutritionnels internes à Danone, fondés sur les recommandations des autorités de santé publique (Organisation Mondiale de la Santé, Eurodiet).

Dans le cadre des Danone Nutrition Commitments, Danone s'est doté de valeurs-cibles sur des nutriments clés qui vont désormais guider les projets d'innovation et de reformulation. Un premier état des lieux du degré d'atteinte de ces cibles à fin 2016 sera publié dans le cadre du rapport intégré.

Communication responsable

Depuis 2002, Danone a mis en place une procédure interne pour s'assurer de la cohérence, la crédibilité et la validité scientifique des allégations santé et nutrition qui sont diffusées dans ses communications.

En matière de publicité, Danone s'est engagé à appliquer le Code ICC (International Chamber of Commerce Code for Responsible Food and Beverage Marketing Communication). Dans le cas plus spécifique des enfants, Danone s'est engagé à restreindre la publicité qui leur est destinée aux seuls produits qui sont adaptés à leurs besoins nutritionnels. Pour cela, Danone est membre de plusieurs *pledges* locaux ou régionaux (regroupements d'entreprises). Dans la plupart des pays concernés, le respect de l'engagement pris est attesté par un organisme extérieur. Par exemple, en 2016 le taux de conformité des publicités télévisées de Danone aux critères du *pledge* européen a été globalement de 99,1 % sur les 7 pays audités (France, Allemagne, Hongrie, Italie, Pologne, Portugal, et Espagne) ;

Sur le plan économique, Danone a développé ces dernières années aux États-Unis ou en Europe des contrats innovants avec les producteurs permettant de réduire la volatilité du prix du lait et d'offrir ainsi une meilleure visibilité et stabilité financière. Ces contrats dits CPM (Cost Performance Model) prennent en compte les coûts de production dans la définition du prix du lait et sont co-construits avec les éleveurs ou leurs organisations.

concernant les sites Internet des filiales, 14 des 15 sites audités ont été conformes ; concernant les profils de marque dans les médias sociaux, 2 profils sur 4 ont été conformes.

Concernant l'alimentation infantile, Danone s'est engagé à respecter le code établi par l'Organisation Mondiale de la Santé (International Code of Marketing of Breastmilk Substitutes). Cela se traduit par l'élaboration de documents internes qui traduisent le code en principes et le mettent en pratique dans l'activité opérationnelle. Un auditeur indépendant évalue de façon régulière le respect, par Danone, de cet engagement. En 2016, Danone a actualisé sa politique et son manuel de procédures internes, et a désormais pris l'engagement de réaliser trois audits par an. En 2016, les audits ont porté sur la Turquie, la Pologne et l'Iran.

Information détaillée sur le contenu nutritionnel des produits

Les produits Danone comportent un étiquetage nutritionnel conforme à la réglementation. Les produits laitiers frais et les boissons de Danone (à l'exception des eaux embouteillées) font l'objet d'un étiquetage plus détaillé montrant la contribution de chaque portion aux besoins quotidiens, une initiative de l'interprofession européenne traduite chez Danone dans un document interne actualisé en juin 2014 (Nutritional Information provided to consumers, Corporate Guidance - Information nutritionnelle à destination des consommateurs). Cette information nutritionnelle est également accessible via les services de relations consommateurs et/ou les sites internet des filiales en Europe et dans certains pays hors Europe.

Promotion d'une alimentation équilibrée et d'une santé globale

Un grand nombre de filiales de Danone mettent en place des programmes d'information et d'éducation à destination des consommateurs et/ou des professionnels de santé. La plupart de ces initiatives sont développées en partenariat avec des institutions locales afin d'assurer leur pertinence dans le contexte de santé local. Danone met également en place des initiatives globales, qui sont ensuite déclinées localement. Chaque Métier développe des programmes sur les thématiques qui lui sont propres et la majorité des filiales ont des programmes actifs.

Mesure de la performance Nutrition/Santé

Afin de mesurer les avancées et progrès accomplis en matière de nutrition/santé notamment en ce qui concerne la composition des produits et la communication responsable, Danone a mis en place depuis 2011 une série d'indicateurs de performance (*Scorecard*) dont les résultats sont rendus publics chaque année. Ces indicateurs sont consolidés sur un périmètre de 15 pays couvrant les quatre Métiers de Danone (48 filiales consolidées au total en 2016 représentant environ 76 % du chiffre d'affaires net consolidé). Outre ces indicateurs de performance, l'application dans les filiales des bonnes pratiques liées à la commercialisation de produits bénéfiques à la santé des consommateurs est pilotée au sein de la démarche Danone Way (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*).

Mesures prises en faveur de la sécurité des consommateurs

Face à un environnement de plus en plus complexe lié à l'émergence de nouveaux défis qu'amènent par exemple la mondialisation des matières premières agricoles, la dégradation de certains milieux naturels et le changement climatique, ou encore la fraude sur les matières premières à coût significatif et les enjeux géopolitiques sur la sécurité alimentaire (capacité des États à gérer suffisamment de nourriture de qualité pour nourrir ses concitoyens de manière saine et durable), Danone dispose d'une équipe dédiée à la sécurité des aliments, la Direction Food Safety, indépendante des équipes en charge des activités opérationnelles et rattachée au Secrétariat Général.

Avec sa politique de sécurité des aliments, Danone s'engage à développer, fabriquer et livrer ses produits tous les jours, sans qu'aucun compromis ne puisse exister concernant la sécurité des aliments.

Danone articule sa politique de sécurité des aliments autour de trois axes :

- anticipation des risques liés aux matières premières et aux produits finis, par une veille active sur les risques émergents, l'analyse de l'évolution des contextes réglementaires dans le monde et des découvertes scientifiques et techniques ;
- prévention des risques, *via* la mise en place d'un système de gestion de la sécurité alimentaire incluant les meilleures techniques de prévention allant de l'évaluation des risques (confiée à la plateforme scientifique d'évaluation des risques alimentaires du centre de sécurité des aliments de Danone), aux moyens de mesure et de contrôle de la qualité et du respect des cahiers des charges des produits Danone en passant par les méthodes de mise sous contrôle de ces risques ;
- gestion des risques, basée sur des procédures de gestion des incidents et accidents permettant d'identifier rapidement toute déviation à la norme et de prendre immédiatement les mesures correctives adéquates qui peuvent aller jusqu'au rappel des produits incriminés.

La politique et la gouvernance de Danone en matière de sécurité des aliments reposent sur un standard unique pour toutes ses activités. Elles sont basées sur :

- les principes fondamentaux de Danone (Danone Operating Models), basés sur des critères de sécurité alimentaire qui définissent les actions à mener pour assurer la sécurité des produits, et la conformité aux spécifications de Danone à chaque étape de la chaîne de valeur, de la conception du produit à sa consommation, et ce, dans tous les pays et à tout moment. Chaque filiale doit utiliser ces critères comme base de son système de gestion de la qualité, et mesurer le niveau de conformité de chaque point de contrôle, en réalisant une auto-évaluation annuelle dans le système de gestion DANgo ;
- les normes de sécurité des aliments de Danone, incluant les directives sécurité des aliments, les documents de référence relatifs à la sécurité des aliments, la gestion intégrée et l'évaluation des risques, ainsi que les modèles et listes de contrôle spécifiques à Danone. Pour chaque situation locale, la gouvernance de Danone impose de suivre la règle la plus exigeante entre la réglementation locale et la politique de Danone en matière de sécurité des aliments.

Gouvernance

Les rôles et responsabilités des équipes Food Safety@Danone et des Directions Qualité des différents Métiers sont explicitement séparés :

Établissement de la politique de Sécurité Alimentaire et gouvernance sous la responsabilité de l'équipe Food Safety

Les équipes Food Safety rédigent les spécifications techniques pour assurer l'application des règles de sécurité des aliments pour tous les types de produits et de procédés utilisés par Danone. Ces instructions couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur de Danone et sont déclinées par activité, produit et technologie.

Dans sa politique de Sécurité Alimentaire, les directives et documents de référence, Danone intègre les meilleures pratiques externes. À ce titre, Danone a toujours été un membre actif de la Global Food Safety Initiative (GFSI), un des piliers du Consumer Goods Forum où siège le Directeur Général de Danone. L'actuel Chief Food Safety Officer est membre du conseil d'administration du GFSI et occupe également le mandat de vice-président du groupe local européen du GFSI. (voir informations sur le GFSI sur le site <http://www.mygfsi.com/>).

Mise en œuvre opérationnelle sous la responsabilité des équipes de la Direction Qualité

Les équipes de la Direction Qualité sont chargées de la mise en œuvre stricte des règles de sécurité des aliments pour chaque Métier. Pour mesurer le niveau de performance dans la mise en œuvre, définir les priorités et les plans d'action nécessaires, ces équipes évaluent régulièrement sur le terrain et suivent des indicateurs de mesure de sécurité des aliments (Food Safety Index). Ces indicateurs sont analysés par Métier et les résultats sont présentés au Comité de Danone chargé de la conformité des produits (Product Compliance Board).

Système de gestion interne de la sécurité des aliments

Parmi les schémas de certification reconnus par le GFSI, Danone a choisi la norme de certification FSSC 22000 comme référence de sécurité alimentaire, parce qu'elle correspond à ses exigences tout en étant reconnue par les autorités. Soucieuse de ne pas se limiter uniquement à la mise en œuvre et au respect de la certification internationale en matière de sécurité alimentaire, l'Entreprise a développé un guide d'audit intégrant ses propres exigences, au-delà des dispositions des normes internationales.

En 2016, 120 audits externes de certification (contre 48 en 2015) ont été confiés aux organismes de certification indépendants sélectionnés par Danone et 66 audits de sécurité des aliments (contre 77 en 2015) ont été réalisés en interne par l'équipe Global Food Safety Audit. Il faut noter qu'à ces chiffres faisant l'objet de rapports officiels et archivés, s'ajoute la pratique quotidienne des équipes de terrain utilisant les mêmes grilles d'audit pour mesurer la performance en termes de sécurité des aliments.

Système de gestion des crises

Danone a mis en place un système pour alerter ses clients, bloquer de nouvelles ventes et rappeler les produits avec une complète traçabilité et ce, à tous les niveaux de la phase de distribution et de commercialisation.

Chaque filiale doit assurer sa conformité avec les procédures de gestion de crise de Danone, qui sont également régulièrement auditées. En 2016, Danone a actualisé sa politique de gestion des crises, en y incluant un programme dédié aux questions de sécurité des aliments. Les rôles et les responsabilités y sont définis à chaque étape, ce qui permet une gestion rapide des crises.

Note méthodologique

Périmètre de consolidation et périmètres de couverture

Le périmètre de consolidation est constitué des filiales de Danone consolidées par intégration globale pour l'établissement des états financiers consolidés, soit les filiales dont Danone détient, directement ou indirectement, le contrôle exclusif (voir Note 2.3 des Annexes aux comptes consolidés).

Toutefois, certaines filiales ne reportent pas l'intégralité des indicateurs sociaux, sécurité et environnementaux. Ces entités sont consolidées financièrement au 31 décembre 2016 et des plans d'actions sont planifiés et/ou en cours pour assurer la disponibilité et la fiabilité des données sociales, environnementales et de sécurité remontées. Il s'agit principalement d'entités plus récemment acquises en Afrique, dont les plus significatives sont les sociétés du groupe Fan Milk (Produits Laitiers Frais, Afrique de l'Ouest). Enfin, les filiales ne reportant pas certains indicateurs sociaux, sécurité ou environnementaux peuvent différer selon la nature de ces indicateurs, le périmètre de couverture varie selon les catégories d'indicateurs suivantes, comme détaillé dans les paragraphes ci-après :

- Périmètre Effectif Total Groupe ;
- Périmètre Indicateurs Sociaux ;
- Périmètre Sécurité ;
- Périmètre Environnement Sites de Production ;
- Périmètre Gaz à Effet de Serre.

Périmètre Effectif Total Groupe et Périmètre Indicateurs Sociaux

En 2016, 177 entités représentant plus de 99 % des effectifs totaux de Danone, ont reporté des indicateurs sociaux (Périmètre Indicateurs Sociaux).

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 et environnementales sont déployés et mis à jour chaque année suite aux travaux de consolidation des données et aux commentaires des contributeurs. Ces référentiels détaillent les méthodologies à utiliser pour la remontée des indicateurs : définitions, principes méthodologiques, formules de calcul et facteurs standards.

Ces référentiels concernant le *reporting* des données environnementales, sociales, de sécurité et GHG sont disponibles sur demande auprès de la Direction Sustainability Integration.

Les indicateurs sociaux, sécurité et environnementaux sont transmis par les filiales et/ou les sites de production et sont consolidés au niveau Groupe par les directions concernées. Des contrôles sont effectués sur les données environnementales au niveau des filiales puis au niveau des Métiers lors de la remontée des données. En ce qui concerne les données sociales et sécurité, un contrôle est réalisé sur les données à la fin du second trimestre et lors de la consolidation des données au 31 décembre.

Périmètre Sécurité

En 2016, 155 entités représentant environ 99,4 % des effectifs totaux de Danone, ont reporté des indicateurs relatifs à la sécurité (Périmètre Sécurité).

Par ailleurs, concernant les filiales sorties du périmètre de consolidation au 31 décembre 2016, 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 2016. Les principales sociétés qui ne sont plus consolidées par intégration globale au 31 décembre 2016 sont listées en Note 3.2 des Annexes aux comptes consolidés.

Périmètre Environnement Sites de Production

En 2016, 187 sites de production (sur les 197 que compte Danone) représentant environ 99 % de la production totale des sites industriels, ont reporté des indicateurs environnementaux (Périmètre Environnement Sites de Production).

L'impact environnemental des sièges administratifs et des bases logistiques n'est pas intégré dans le périmètre de consolidation (sauf en ce qui concerne certains indicateurs, lorsque les bases logistiques sont attenantes aux sites de production).

Périmètre Gaz à Effet de Serre (approche par produit)

En 2016, ce périmètre couvre environ 94 % des volumes de ventes de Danone.

Variations de périmètre à base comparable (périmètre constant)

Danone mesure les évolutions de certains indicateurs environnementaux sur une base comparable soit à périmètre de consolidation constant. Les données de l'exercice 2016 sont retraitées en utilisant un périmètre de consolidation identique à celui de l'exercice 2015.

Indicateurs sociaux et sécurité

La Direction Générale Ressources Humaines a la responsabilité des indicateurs sociaux et de sécurité. Les données sociales des filiales sont généralement issues des systèmes de paie des entités et sont reportées *via* le progiciel de consolidation de l'information financière de Danone (SAP/BusinessObjects Financial Consolidation).

Les indicateurs sécurité sont reportés mensuellement par chaque filiale dans le système de consolidation des données sécurité de Danone, WISE.

Indicateurs environnementaux

La Direction Nature & Cycles Sustainability a la responsabilité des indicateurs environnementaux. Ils sont reportés par le responsable Environnement de chaque site de production *via* l'outil Calame. Les données relatives aux émissions de Gaz à Effet de Serre (approche par produit) sont reportées *via* l'outil Danprint et/ou SAP Carbon.

Précisions méthodologiques

Les méthodologies utilisées pour certains indicateurs sociaux et environnementaux peuvent présenter des limites en raison notamment :

- de l'absence de définitions communes au niveau national et/ou international ;
- d'estimations nécessaires, de la représentativité des mesures effectuées ou encore de la disponibilité limitée de données externes nécessaires aux calculs.

C'est pourquoi les définitions et méthodologies utilisées des indicateurs suivants sont précisées.

Effectifs

Une fraction non significative de l'effectif cadre n'est pas collectée lors de la remontée des données (quelques cas de salariés en mobilité internationale détachés dans d'autres entités de Danone). Par ailleurs, des disparités peuvent exister dans les modalités de comptabilisation des salariés expatriés (cas notamment des salariés expatriés disposant de contrat tripartite signé entre le salarié, la filiale de départ et la filiale recevant l'employé).

Les salariés en absence longue durée (supérieure à neuf mois) ne sont pas comptabilisés dans l'effectif inscrit fin de période.

En Chine, les salariés payés par Danone mais pour lesquels le contrat lie le salarié à une société tierce (pouvant être assimilée à une agence d'intérimaires) ne sont pas comptabilisés à l'effectif.

Les contrats à durée déterminée et les mouvements internes à Danone ne sont pas pris en compte dans les entrées/sorties.

Nombre d'heures de formation/Nombre de salariés permanents formés/Pourcentage de salariés permanents formés/Nombre d'heures de formation par salariés permanents

Les données de formation des filiales françaises prennent en compte les formations imputables au titre de la formation professionnelle continue, ainsi que les formations non imputables.

Le nombre de salariés permanents formés prend en compte tous les salariés permanents ayant suivi au moins une action de formation durant l'année, dont les employés qui ne sont plus présents au 31 décembre 2016.

Le nombre d'heures de formation prend en compte toutes les formations d'une durée supérieure ou égale à une heure durant l'année, dont les heures de formation suivies par les employés qui ne sont plus présents au 31 décembre 2016.

Les formations pour lesquelles les justificatifs ne sont pas reçus à la date de clôture du *reporting* sont prises en compte sur l'exercice suivant.

Le pourcentage de salariés permanents formés correspond au ratio du nombre de salariés permanents formés sur l'effectif moyen des salariés permanents.

Le nombre d'heures de formation par salariés correspond au ratio du nombre d'heures de formation sur l'effectif moyen des salariés permanents.

Salariés handicapés

Cet indicateur comptabilise les salariés déclarés travailleurs handicapés. Le statut de personne handicapée est défini par la réglementation en vigueur en France.

Absentéisme

Le taux d'absentéisme est exprimé, en pourcentage, comme le nombre total d'heures d'absence sur le nombre total d'heures travaillées théoriques. Les motifs d'absences retenus pour cet indicateur sont les absences pour maladie (avec et sans hospitalisation), les absences dues aux arrêts de travail, les absences dues aux grèves et les absences

non justifiées. Les heures d'absences dues aux congés maternité/paternité, aux autres congés autorisés ainsi que les absences longues durées (au-delà de 9 mois) ne sont pas prises en compte.

Le choix des hypothèses pour le calcul des heures théoriques est laissé à l'appréciation des filiales compte tenu des spécificités locales, ce qui peut conduire à des hétérogénéités mineures.

Pour certaines filiales, les heures d'absence ne sont suivies que pour les salariés payés à l'heure, les autres salariés suivant un programme mettant à leur disposition une réserve de jours pouvant être utilisée pour différents motifs (vacances, maladie, congés exceptionnels, etc.). C'est le cas notamment de The Dannon Company Inc. (Produits Laitiers Frais, États-Unis), Stonyfield (Produits Laitiers Frais, États-Unis), Danone Brazil (Produits Laitiers Frais, Brésil), filiales de Danone au Brésil, Danone Inc. (Produits Laitiers Frais, Canada), Danone Argentina SA (Produits Laitiers Frais, Argentine), Aguas de Argentina (Eaux, Argentine), Grupo Cuzco International S de RL de CV (Eaux, Mexique) et PT Sarihusada Generasi Mahardhika (Nutrition Infantile, Indonésie) dont le taux d'absentéisme des salariés non payés à l'heure a été estimé ou reporté uniquement sur le périmètre disponible. Enfin, l'absentéisme n'est pas comptabilisé dans les filiales Danone Nutricia Ivory Coast (Nutrition Infantile) et Danone Waters of America (Eaux).

Taux de fréquence des accidents du travail

Le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (FR1) représente le nombre d'accidents de travail avec arrêt supérieur ou égal à un jour, survenus au cours d'une période de 12 mois, rapporté à un million d'heures travaillées.

Le taux de fréquence des accidents du travail sans arrêt (FR2) représente le nombre d'accidents de travail sans arrêt rapporté à un million d'heures travaillées.

Le taux de gravité (SR) représente le nombre calendaire de jours d'absence liés à des accidents de travail avec arrêt, rapporté à mille heures travaillées. Concernant le nombre de jours d'arrêts contribuant au taux de gravité et compte-tenu de la disponibilité limitée des informations dans certains pays, Danone a procédé à des estimations sur cet indicateur au 31 décembre 2016.

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 intervenant sur les sites ainsi que les stagiaires ayant une convention de stage avec Danone. Par personnel intérimaire, il est entendu les personnes sans contrat avec Danone mais sous son contrôle managérial, travaillant de façon temporaire et pour lesquelles est disponible le temps de travail (en nombre d'heures) ; ce qui peut amener à des disparités dans le périmètre de l'effectif pris en compte par les sites. C'est notamment le cas de Danone Bonafont Mexico HOD (Eaux, Mexique) qui a élargi son périmètre de *reporting* et prend également en compte le personnel tiers, employé *via* des agences ou des prestataires de main d'œuvre, pour lequel est disponible le temps de travail (en nombre d'heures).

Production

La production des sites industriels de Danone correspond au total de production de produits finis et semi-finis de chacun des sites. Certains produits semi-finis étant utilisés comme ingrédients dans d'autres usines du Groupe, la production totale des sites industriels est supérieure au total de production de Danone.

Déchets

En 2015, les déchets étaient suivis selon quatre catégories (déchets dangereux, déchets non-dangereux organiques, déchets non-dangereux non-organiques et boues de station d'épuration).

En 2016, a été introduite une nouvelle classification suite à l'adoption de la méthodologie définie par le Food Loss & Waste Protocol dans sa version 1.0 de juin 2016.

Il s'agit de la première norme internationale permettant de mesurer les pertes alimentaires non valorisées pour l'alimentation humaine. Celle-ci a été établie dans le cadre d'un partenariat réunissant le Consumer Goods Forum (CGF), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (UNEP), le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable WBCSD et le World Resources Institute (WRI).

Les déchets alimentaires représentent les boues de station d'épuration, le lactosérum non valorisés pour l'alimentation humaine, les déchets alimentaires (pertes de matières premières et pertes de produits finis) collectés sur site ou rejetés avec les eaux usées et non récupérés avec les boues de station d'épuration.

Les données relatives à la valorisation des déchets prennent en compte les valorisations matières (recyclage, compostage, réutilisation, alimentation animale, épandage, etc.) et énergétiques (méthanisation, incinération avec récupération de l'énergie). Les déchets non valorisés sont les déchets qui sont envoyés à l'enfouissement ou à l'égout ou incinérés sans récupération d'énergie.

Consommation d'eau

Les consommations d'eau de forage ou d'eau de surface sont susceptibles d'être estimées lorsque les sites ne disposent pas de compteurs. Les définitions et la méthode de prise en compte des différents usages de l'eau (dont les déverses, eaux pompées et rejetées à la rivière) sont précisées dans le guide technique environnemental élaboré par Danone et communiqué à ses filiales. Les consommations d'eau prennent en compte l'eau utilisée pour les processus industriels et l'eau entrant dans la formulation des produits finis.

Un changement de méthodologie de comptage des eaux de refroidissement consiste à prendre en compte seulement l'eau utilisée dans les circuits de refroidissement à recirculation ouverts avec tours de refroidissement ou à boucle fermée. Par contre l'eau utilisée 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), n'est pas prise en compte.

Les eaux de pluie sont prises en compte seulement si elles sont utilisées par le site.

Lors de la présence de bases logistiques attenantes aux sites industriels, leur consommation d'eau est prise en compte, lorsque le site n'est pas en mesure de soustraire leur consommation.

Consommation d'énergie

Par définition, les indicateurs environnementaux, à l'exception de l'indicateur GHG Protocol Corporate, couvrent uniquement les impacts 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 au site 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.

Rejets de gaz à effet de serre par organisation

Les émissions de gaz à effet de serre par organisation (scopes 1 et 2) pour l'année 2016 sont calculées à partir de la méthodologie définie dans le GHG Protocol Corporate (version révisée de janvier 2015).

L'approche choisie par Danone est d'intégrer dans la mesure de son empreinte carbone par organisation toutes les sources d'émissions de ses sites industriels. La part des émissions des bureaux et entrepôts reste faible par rapport au total (7% des émissions totales en 2012). La part des émissions des véhicules est plus importante (21% des émissions totales en 2012). Cependant, Danone concentre ses actions sur les activités industrielles (plus de 70% des émissions totales en 2012).

En revanche, dans l'approche "produit" basée sur l'analyse de cycle de vie des produits, Danone comptabilise les émissions liées à la logistique et au transport.

Les émissions directes (scope 1) sont les émissions liées à la consommation de combustibles sur site (gaz naturel, propane/butane/LPG, fioul domestique, fioul lourd et charbon), et aux fuites de substances réfrigérantes (en accord avec le GHG Protocol Corporate, seules les consommations de HFC et PFC sont prises en compte). Aucun site de Danone n'utilise de PFC.

Les émissions indirectes (scope 2) sont les émissions liées à la génération de l'électricité, la vapeur, la chaleur ou le froid achetés par Danone.

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, c'est-à-dire basé sur les émissions de gaz à effet de serre causées par la production d'électricité dans la zone géographique où elle est consommée ;
- un bilan basé sur le marché, c'est-à-dire sur les entreprises évoluant dans des marchés libéralisés comme celui de l'Union Européenne, qui doivent utiliser les émissions carbone, liées à leurs fournisseurs d'électricité.

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 facteurs d'émissions utilisés pour le calcul des émissions liées aux consommations d'énergie correspondent aux données du référentiel IPCC 2006 (2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories). L'IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) est un groupe d'experts inter-gouvernementaux spécialisés sur l'évolution du climat. Les facteurs d'émissions de l'électricité proviennent de l'Agence International de l'Énergie (CO₂ Emissions for Fuel Combustion, dans sa version 2014) pour le bilan basé sur la localisation.

Pour le bilan basé sur le marché, les facteurs d'émission utilisés suivent la hiérarchie définie dans le nouveau guide du scope 2 du GHG Protocol. 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, dans ce cas, les facteurs d'émissions utilisés sont les mix résiduels par pays publiés dans le cadre du RE-DISS II 2015, Mixes for 2014.

Les facteurs utilisés pour la chaleur, vapeur ou froid de la base carbone sont ceux de l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME).

Les facteurs d'émissions utilisés pour caractériser l'impact des émissions fugitives de réfrigérants proviennent du rapport Climate Change 2007, 4th Assessment Report, The Physical Science Basis, de l'IPCC, publié en 2007.

Rejets dans l'eau

Les données de DCO (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.

Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Danone, désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1060 (dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les "Informations RSE"), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après les "Référentiels") et disponibles sur demande auprès du siège de Danone.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11-3 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du Commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de dix personnes et se sont déroulés entre juillet 2016 et février 2017 sur une durée totale d'intervention d'environ 25 semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 (ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information).

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée dans le rapport de gestion.

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

Comme mentionné dans les précisions méthodologiques, les Informations RSE présentées portent sur l'ensemble constitué par la société, ses filiales ainsi que les sociétés qu'elle contrôle, et non sur la société elle-même comme prévu par la loi, la société considérant qu'une telle présentation est de nature à donner une meilleure information.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec 7 personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes (**Informations sociales** : l'effectif, les licenciements, l'absentéisme, les accidents du travail, leur fréquence et leur gravité, la formation, les conventions fondamentales de l'OIT ; **Informations environnementales** : les rejets aqueux et la quantité de demande chimique en oxygène [DCO], les déchets et la valorisation, la consommation d'eau et les contraintes locales, la consommation d'énergie et l'efficacité énergétique, les émissions de gaz à effet de serre.) :

- au niveau de l'entité consolidante et des divisions, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées (Métier Eaux : Aguas de Argentina (Argentine), Aqua (Indonésie), Danone Waters China (Chine) ; Métier Produits Laitiers Frais : Centrale Danone (Maroc), Danone Dairy Brazil (Brésil), Danone Germany (Allemagne), Danone Russia (Russie), Danone South Africa (Afrique du Sud) ; Métier Nutrition Infantile : Nutricia Indo Sejahtera Baby (Indonésie); Nutricia Macroom Baby (Irlande) ; Métier Nutrition Médicale : Nutricia Liverpool (Angleterre)) en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 38,1% des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social, et entre 17,7% et 18,4% des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques du volet environnemental.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées de manière sincère conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 27 février 2017

**L'un des Commissaires aux comptes
PricewaterhouseCoopers Audit**

Anik CHAUMARTIN
Associée

François JAUMAIN
Associé

Sylvain LAMBERT
Associé du Département
Développement Durable

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

Informations sociales :

- Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique, répartition hommes/femmes et par région ;
- Nombre de licenciements ;
- L'organisation du temps de travail ;
- L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec lui ;
- Les conditions de santé et de sécurité au travail, et les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles ;
- Les politiques mises en œuvre en matière de formation et le nombre total d'heures de formation ;
- Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées et la politique de lutte contre les discriminations.

Informations environnementales :

- L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement ;
- Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement ;
- Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets ;
- Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ;
- La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation ;
- La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables ;
- Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit et l'adaptation aux conséquences du changement climatique ;
- Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité.

Informations sociétales :

- Impact territorial, économique et social de l'activité en matière d'emploi et de développement régional et sur les populations riveraines et locales ;
- Les actions de partenariat ou de mécénat ;
- La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux et l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants, de leur responsabilité sociale et environnementale ;
- Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.

5.3 FONDS SPONSORISÉS PAR DANONE

danone.communities

La Société d'Investissement à Capital Variable (SICAV) danone.communities et le Fonds Professionnel Spécialisé (FPS) (précédemment Fonds Commun de Placement à Risques ou FCPR) danone.communities ont été créés en 2007 à l'initiative de Danone :

- le FPS investit, avec des partenaires, dans des entreprises à fort impact social localisées principalement dans des pays émergents, en cohérence avec la mission de Danone ;

- la SICAV affecte (i) au minimum 90 % de son actif dans une sélection de parts ou d'actions d'OPCVM ou de fonds d'investissement investies dans des placements monétaires, obligations d'État et obligations d'entreprise de la zone euro privilégiant une approche Investissement Socialement Responsable (ISR), et (ii) au maximum 10 % dans le FPS danone.communities.

Au 31 décembre 2016, la SICAV danone.communities atteignait un encours total d'environ 72 millions d'euros.

Investissement de Danone et de ses salariés dans la SICAV et le FPS danone.communities

Lors de la création de la SICAV danone.communities en mai 2007, les actionnaires de Danone avaient approuvé à 99,77 % la mise en œuvre du projet danone.communities et la Société avait souscrit à son capital à hauteur de 20 millions d'euros.

En 2015, Danone avait réalloué une partie de son investissement dans la SICAV danone.communities vers le FPS danone.communities, à hauteur d'un montant total de 7,5 millions d'euros. Cette réallocation permet d'assurer au FPS des ressources supplémentaires destinées à poursuivre les projets en cours et à développer de nouveaux projets dans le cadre de la répliation des modèles existants, sans augmenter l'engagement total de Danone dans danone.communities.

Au 31 décembre 2016, Danone détient environ 14 % du capital de la SICAV et 63,6 % du capital du FPS.

De plus, depuis 2007, Danone apporte chaque année une contribution financière au projet danone.communities, dans la limite d'un plafond fixé par le Conseil d'Administration de Danone, sur recommandation du Comité de Responsabilité Sociale. En 2016, cette contribution s'est élevée à 3,8 millions d'euros, soit 0,2 million de plus qu'en 2015.

Par ailleurs, les salariés de la Société et de ses filiales françaises participent au projet danone.communities en investissant dans la SICAV, par l'intermédiaire du Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE) danone.communities dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe.

Au 31 décembre 2016, environ 43 % des salariés de Danone en France avaient souscrit au FCPE danone.communities pour un montant total cumulé de 16,7 millions d'euros (soit une hausse d'environ 18,3 % par rapport à 2015).

Projets soutenus par le FPS danone.communities

Huit investissements ont été réalisés par le FPS danone.communities depuis sa création.

Conformément à la Charte de Gouvernance de danone.communities, le Comité de Responsabilité Sociale de la Société est consulté et émet, avant chaque investissement du FPS danone.communities, un avis quant à sa conformité avec cette charte.

Par ailleurs, en 2012, Danone a décidé d'investir, aux côtés du FPS danone.communities, directement au capital de trois projets afin d'assurer leur viabilité et leur pérennité : Grameen Danone Foods Limited au Bangladesh, Laiterie du Berger au Sénégal et NutriGo en Chine. Aux termes de la Charte de Gouvernance de danone.communities, Danone peut en effet investir, directement ou indirectement, dans des sociétés dans lesquelles le FPS danone.communities investit, mais seulement si ces co-investissements : (i) sont conformes à l'intérêt social de Danone, (ii) renforcent la mission, la gouvernance et la pérennité des entreprises concernées, et (iii) sont réalisés en accord avec les actionnaires de celles-ci. Chaque co-investissement fait l'objet d'un examen préalable par le Comité de Responsabilité Sociale, qui émet un avis sur sa conformité à ces exigences.

Sont décrits ci-après les projets ayant fait l'objet d'un investissement du FPS danone.communities (et, pour trois d'entre eux, directement de Danone).

Au 31 décembre 2016, le montant total des investissements du FPS et de Danone dans ces projets représente respectivement 8,3 millions d'euros et 4,5 millions d'euros.

Grameen Danone Foods Ltd., Bangladesh

Le premier investissement du FPS danone.communities a été effectué dans la société Grameen Danone Foods Ltd., créée en 2006 au Bangladesh, à l'initiative de Grameen Bank et de Danone.

Grameen Danone Foods Ltd. est une entreprise sociale, qui a construit une usine de yaourts renforcés en micronutriments (vitamine A, zinc, fer et iode). Vendus à un prix accessible aux familles les plus pauvres par des "Grameen Ladies" et dans de petits magasins, ces yaourts permettent de lutter contre les carences nutritionnelles des enfants. En plus de son impact sur la santé, le projet a également pour objectifs de créer des emplois locaux permettant l'augmentation du niveau de vie de la communauté, de protéger l'environnement et d'économiser les ressources.

1001 Fontaines, Cambodge

1001 Fontaines (avec la société UV + Solaire) permet à des villages isolés du Cambodge d'avoir accès à un réseau d'eau potable, de façon à éviter aux habitants de boire l'eau des mares, à l'origine d'une surmortalité infantile et de maladies diarrhéiques. 1001 Fontaines utilise un procédé de traitement par ultraviolets alimenté par l'énergie solaire, qui permet de tuer les bactéries présentes dans l'eau des mares et de la rendre potable à un moindre coût.

Au 31 décembre 2016, ce projet a été mis en place dans plus de 150 villages cambodgiens ainsi que dans 14 villages à Madagascar et 5 villages en Inde, couvrant les besoins en eau potable de plus de 420 000 personnes.

La Laiterie du Berger, Sénégal

La Laiterie du Berger est une entreprise sociale sénégalaise créée en 2005 dans le but de contribuer à améliorer la situation des éleveurs Peuls en leur apportant une source de revenus fixe.

Au Sénégal, le lait importé sous forme de poudre représente l'essentiel de la consommation, et ce alors même qu'une partie importante de la population vit traditionnellement de l'élevage et peut donc produire du lait. La Laiterie du Berger fabrique des

produits (principalement yaourts et crème fraîche) à base de lait frais collecté localement auprès d'éleveurs Peuls. Ces produits sont ensuite vendus à un prix compétitif sur le marché sénégalais. L'entreprise fournit également aux éleveurs des aliments pour leur bétail, et leur propose des formations pour améliorer la productivité des élevages.

Isomir, France

Financé par le FPS danone.communities depuis 2010, la société Isomir SAS (Industrialisation Solidaire en Milieu Rural) accompagne, en France, de petits exploitants agricoles dans le développement de leurs activités en circuit court, par le financement d'ateliers de production (abattage de volaille, transformation de viande, de fruits et légumes et de lait) pour la vente de proximité (vente directe, cantines, etc.).

En complément, l'association Isomir, qui est liée au projet global, fournit aux petits exploitants agricoles des ateliers de production clés en main, des conseils et services pour le démarrage et le lancement de l'activité (formation réglementaire, assistance technique, conseil marketing, etc.).

Naandi Community Water Services, Inde

Financé par le FPS danone.communities depuis 2010, Naandi Community Water Services (NCWS) a été créé à l'initiative de la fondation indienne Naandi en 2006, afin d'apporter de l'eau potable aux communautés villageoises de l'Inde à un coût très bas.

Des systèmes de traitement et de distribution ont ainsi été installés par NCWS dans plus de 400 villages indiens. L'installation, la maintenance et le fonctionnement technique des installations sont assurés par les équipes de l'entreprise, mais sont gérés directement au sein des villages, par des personnes spécialement recrutées et formées.

El Alberto, Mexique

Le projet El Alberto, fruit d'un partenariat entre la Fondation Porvenir, HOD Mexico, l'État mexicain et danone.communities, a démarré en 2011. L'objectif de ce projet est de permettre l'accès à une eau saine et bon marché pour les communautés indigènes de la région d'El Alberto au Mexique.

À fin 2016, le projet apporte de l'eau potable à près de 30 000 personnes.

Fonds Danone pour l'Écosystème

Lors de l'Assemblée Générale du 23 avril 2009, les actionnaires de la Société ont approuvé à 98,36 % le projet de création du Fonds Danone pour l'Écosystème.

Description

Ce fonds, régi par la loi du 4 août 2008, est un fonds de dotation dirigé par un Conseil d'administration. Un Conseil d'orientation, réunissant des représentants de Danone ainsi que des personnalités extérieures, détermine les principales orientations stratégiques du fonds, notamment les priorités et principes d'allocation des moyens, tels que présentés par le Conseil d'administration du fonds. Enfin, un Comité d'investissement est chargé de faire au Conseil d'administration des propositions de politique d'investissement et d'en assurer le suivi.

Contributions de Danone

Conformément à la résolution votée lors de l'Assemblée Générale du 23 avril 2009, Danone a effectué en 2009 une dotation en capital, gratuite et irrévocable, de 100 millions d'euros et a ensuite effectué

NutriGo, Chine

Le projet NutriGo, réalisé en partenariat notamment avec l'organisation non gouvernementale Shanghai NPI Social Innovation Development Center, est un acteur significatif de l'innovation sociale et de l'entrepreneuriat social en République Populaire de Chine.

Ce projet, démarré en 2011, vise à :

- commercialiser, dans les zones rurales chinoises défavorisées dont les populations souffrent de malnutrition chronique, un supplément nutritif sous forme de poudre, le YingYangBao, apportant aux enfants des substances nutritives clés (notamment les protéines, les vitamines, le fer et le calcium) ;
- renforcer l'éducation des populations locales en matière de nutrition.

Le développement de NutriGo est en ligne avec son plan de marche avec un impact encore limité géographiquement et qui touche environ 5 000 personnes.

JITA, Bangladesh

Le projet JITA, dernier investissement du FPS qui a été réalisé en 2012, porte sur un réseau de distribution de produits de base par des femmes en milieu rural au Bangladesh.

Il s'agit d'une extension d'un programme lancé par l'organisation non-gouvernementale CARE Bangladesh en 2004. JITA vise ainsi à accroître de manière importante le nombre des *sales ladies* au service de JITA grâce au développement d'un modèle d'entreprise sociale, fondée sur le travail déjà réalisé par CARE Bangladesh. Ses objectifs sont notamment de créer des opportunités d'emplois pour des femmes en situation de précarité, permettre l'implantation de points de distribution en milieu rural et rendre accessibles des produits et services de base à de nombreux Bangladeshis. JITA souhaite ainsi promouvoir un modèle de commerce rural pérenne et développer un réseau d'entreprises rurales grâce à un meilleur accès au marché et aux services.

Le Fonds Danone pour l'Écosystème a pour mission de renforcer et de développer des activités d'intérêt général dans l'écosystème de Danone. Le fonds, en partenariat avec des organisations à but non lucratif, soutient des initiatives économiques de certaines parties prenantes de Danone (fermiers, fournisseurs, collectivités locales, acteurs économiques à proximité des usines, petits distributeurs, etc.) en vue de renforcer l'écosystème de Danone, d'encourager la création d'emplois, et de développer le micro entrepreneuriat.

des contributions annuelles supplémentaires : 1,4 million d'euros au titre de chacun des exercices 2009 et 2010 et 0,9 million d'euros au titre de 2011.

Gestion des activités du fonds en matière administrative, comptable, financière et juridique

Le fonds n'emploie pas de salariés et la gestion des activités du fonds en matière administrative, comptable, financière et juridique, est assurée par des salariés de Danone affectés à l'activité du fonds conformément aux termes d'une convention de prestations de services conclue entre Danone et le fonds. Les salaires et frais de déplacement de ces salariés, qui représentent pour 2016 un

montant total de 1,5 million d'euros, sont intégralement refacturés par Danone au fonds. Ces refacturations sont réalisées conformément à une procédure de refacturation mise en place par le fonds, après transmission de tous les documents justificatifs nécessaires par Danone au fonds.

Projets soutenus par le fonds

Depuis sa création, 67 projets (excluant les études de faisabilité) ont été approuvés par le Conseil d'administration du fonds dont quatre nouveaux projets en 2016. Par ailleurs, quatre extensions de projets existants ont été approuvées en 2016.

Au total, 65 projets sont en portefeuille, le Conseil d'administration du fonds ayant décidé de mettre fin à deux projets (l'un en 2011 et l'autre en 2013) en raison de leur manque de viabilité. Sur ces 65 projets, 15 projets sont sortis du périmètre du fonds depuis sa création, notamment à l'issue de la phase de financement initiale par le fonds.

Ainsi, 50 projets menés par le fonds restent actifs au 31 décembre 2016.

Ces projets ont été sélectionnés conformément à la Charte de Gouvernance du fonds, après leur examen en fonction des cinq critères suivants :

- viabilité économique de l'activité soutenue ;
- création de valeur sociale ;
- possibilité de développer ou répliquer l'initiative ;
- caractère innovant ;
- opportunité de différenciation.

Les projets sont initiés par les filiales de Danone dans le monde entier, aussi bien dans les pays développés que dans les pays émergents.

Sur les 50 projets actifs, 11 concernent l'Europe de l'Ouest, 12 l'Amérique, 11 l'Europe centrale et l'Europe de l'Est, 7 l'Asie et 9 l'Afrique et le Moyen-Orient.

Les projets soutenus par le fonds sont mis en œuvre principalement par des organisations à but non lucratif (associations, organisations internationales, etc.) désignés par le fonds, et font l'objet de contrats conclus entre le fonds et le partenaire choisi, prévoyant les modalités de réalisation du projet (description, calendrier, échéancier de versement des subventions, responsabilité du partenaire, indicateurs de performance du projet, gouvernance du projet, etc.). Depuis 2013, certains projets sont menés directement par le fonds.

Depuis sa création, le fonds soutient des projets selon cinq thématiques principales :

- approvisionnements : soutenir les filières laitière et fruitière sur les territoires où Danone opère, en développant particulièrement les petits producteurs (renforcement ou acquisitions de nouvelles compétences, solutions techniques, accès au crédit, etc.) (27 projets initialement en portefeuille, qui représentent 28 millions d'euros engagés par le fonds au 31 décembre 2016) ;
- micro-distribution : insérer des personnes en difficulté sociale en créant de nouveaux canaux de distribution pour des produits de grande consommation, et/ou des produits locaux à forte valeur nutritionnelle (dix projets initialement en portefeuille et 9 millions d'euros engagés par le fonds au 31 décembre 2016) ;
- recyclage : collecter le PET en contribuant à organiser le travail des communautés de chiffonniers et en améliorant leur qualité de vie et celle de leur famille (sept projets initialement en portefeuille et 9 millions d'euros engagés par le fonds au 31 décembre 2016) ;
- services à la personne : en lien avec la nutrition, professionnaliser les acteurs des services à la personne (16 projets initialement en portefeuille et 9 millions d'euros engagés par le fonds au 31 décembre 2016) ;
- développement local : contribuer au développement social autour des usines de Danone par des initiatives économiques locales (sept projets initialement en portefeuille et 6 millions d'euros engagés par le fonds au 31 décembre 2016).

Ces projets font également l'objet d'audits, de mesures d'impact et de suivi par une équipe de coordination (ces coûts transversaux s'élevaient à 1,4 million d'euros en 2016).

Au 31 décembre 2016, la somme totale engagée par le fonds est de 75 millions d'euros au titre (i) des projets mis en œuvre par des organisations à but non lucratif (correspondant aux montants effectivement versés par le fonds aux partenaires ainsi qu'aux montants que le fonds s'est engagé à verser aux termes des contrats conclus avec les partenaires), et (ii) des actions d'intérêt général menées directement par le fonds, des audits, des mesures d'impact et du suivi par une équipe de coordination.

Fonds Livelihoods

Création

Le fonds Livelihoods (Livelihoods Fund) est un fonds d'investissement en restauration d'écosystèmes et actifs carbone, créé à l'initiative de Danone. Il s'agit d'une SICAV-SIF (société d'investissement à capital variable – fonds d'investissement spécialisé) de droit luxembourgeois, constituée le 15 décembre 2011.

Le fonds Livelihoods a pour vocation d'investir dans trois types de projets en Afrique, Asie et Amérique Latine : (i) la restauration et la préservation d'écosystèmes naturels, (ii) l'agroforesterie et la restauration des sols par des pratiques agricoles durables, et (iii) l'accès à l'énergie rurale réduisant la déforestation. Le fonds Livelihoods vise par conséquent à lutter contre le changement climatique tout

en améliorant les conditions de vie de communautés locales. Sa constitution s'inscrit dans le cadre de la réduction par Danone de son empreinte carbone et environnementale par le développement d'actions de compensation permettant d'obtenir des crédits carbone grâce à des projets à fort impact environnemental et social.

La durée initiale du fonds est de 24 ans et la durée d'un projet varie de 10 à 20 ans.

Investissements de Danone et des co-investisseurs dans le fonds

En sa qualité de sponsor, Danone avait réuni en 2011 un premier groupe d'investisseurs comprenant les groupes Crédit Agricole (Crédit Agricole CIB et Delfinances - maintenant Crédit Agricole SA), CDC et Schneider Electric Industries, qui a été ensuite rejoint par La Poste, Hermès International, Voyageurs du Monde, SAP, Firmenich et Michelin. Le fonds comprend désormais dix investisseurs.

L'entrée d'autres investisseurs dans le fonds permet à Danone, du fait de l'augmentation du montant des investissements du fonds qui en résulte, de limiter les risques associés à chaque projet (grâce à une diversification des investissements du fonds sur un plus grand nombre de projets) et de réaliser des économies d'échelle. Elle permet également à Danone de bénéficier de connaissances et de savoir-faire complémentaires.

Investissements du fonds

Au 31 décembre 2016, le fonds Livihoods gère neuf projets, dont quatre avaient été initiés par Danone et transférés au fonds lors de sa création.

Ces projets sont les suivants :

- plantations de mangroves au Sénégal. Grâce à l'action d'Océanium, une ONG locale, 350 villages de Casamance et du Sine Saloum ont restauré 7 920 hectares de mangroves et contribué au retour de ressources halieutiques dans leur écosystème (poissons, coquillages) et développé des activités permettant d'améliorer les conditions de vie des habitants de ces villages ;
- plantations de mangroves en Inde. Avec l'ONG indienne NEWS (Nature Environment & Wildlife Society), ce sont 4 500 hectares de mangroves que des villageois du delta du Gange, essentiellement des femmes, ont l'objectif de replanter. Dans cette région d'Inde, le retour des mangroves protège les digues contre les cyclones et la montée des eaux et apporte des ressources alimentaires en poisson ;
- plantations de mangroves en Indonésie. Sous l'impulsion de Yagasu Aceh, une ONG locale, les villages côtiers se mobilisent pour restaurer 5 000 hectares dans l'île de Sumatra avec une démarche active pour aider les communautés locales à développer des activités à partir de la mangrove (Aquaculture, teinture pour les batiks) ;
- agroforesterie en Inde. Avec le soutien de la Fondation Naandi, les communautés tribales Adivasi de la vallée d'Araku ont planté plus de 6 000 hectares d'arbres (fruits, bois de chauffe et de construction...) via des modèles agroforestiers ;
- énergie rurale et reforestation communautaire au Kenya. Avec l'appui de ClimatePal et en coopération avec Ecoact, le projet Hifadhi a équipé 60 000 ménages de foyers à bois améliorés qui réduisent la consommation de bois, unique source de combustible dans les campagnes africaines. 300 000 habitants de la région d'Embu bénéficient de cette action. Le projet améliore les conditions de vie des femmes et des jeunes filles (moins d'exposition à des fumées toxiques et moins de temps passé à ramasser du bois et à cuisiner) et réduit la pression sur la forêt ;
- agroforesterie au Guatemala. Avec le soutien de l'ONG locale Fundaeco et du gouvernement guatémaltèque, l'enjeu de ce projet est de préserver la biodiversité de la montagne du Cerro san Gil en permettant aux familles paysannes vivant sur ses contreforts d'augmenter leur sécurité alimentaire et leurs revenus grâce à l'agroforesterie. 4 000 hectares d'arbres et de plantes de variétés différentes devraient être plantés ;
- énergie rurale et reforestation communautaire au Burkina Faso. Avec l'appui de l'ONG Tiipaalga, le projet Livihoods-Tiipaalga vise à fabriquer et à diffuser 30 000 foyers améliorés qui réduisent la consommation de bois. Des femmes sont formées pour fabriquer elles-mêmes les foyers à partir de matières premières gratuites disponibles localement. De plus, grâce au soutien financier de l'AFD, un volet agroforesterie a été rajouté à ce projet pour permettre aux communautés locales d'assurer leur sécurité alimentaire tout en rendant plus résilients face au changement climatique. Au total, 150 000 villageois dans les provinces de Bam et Loroum devraient bénéficier de cette action ;
- énergie rurale et santé au Pérou. Avec le soutien de l'ONG locale Instituto Trabaja y Familia (ITYF), 30 000 foyers améliorés ainsi que des kits d'hygiène ont été distribués à des familles très pauvres des Andes péruviennes. En plus d'améliorer la santé des familles en limitant leur exposition à des fumées toxiques, le projet sensibilise les habitants sur des gestes d'hygiène simples pour limiter les risques de maladie (importance de bouillir l'eau, distribution de vermifuge pour les enfants, etc.) ;
- agroforesterie et production de lait au Kenya. Avec l'appui de VI Agroforestry, une ONG locale, du partenaire industriel Brookside (entreprise dans laquelle Danone détient une participation), l'enjeu de ce projet à proximité du Lac Victoria est d'améliorer significativement les moyens de subsistance de 30 000 petites exploitations agricoles par une intensification de l'agriculture respectueuse des ressources naturelles (Sustainable Agricultural Landscape Management - SALM) et le développement de la production laitière, tout en contribuant à la protection des ressources en eau et à des impacts sociaux positifs comme le travail des femmes.

Livraisons de crédits carbone

Depuis 2014, le fonds Livelihoods procède à la livraison de crédits carbone aux investisseurs, après vérification des projets concernés par des auditeurs indépendants. Au titre de 2016, 259 207 crédits (dont 94 312 pour Danone) vont être distribués aux investisseurs,

début 2017, à la suite de la vérification de quatre projets (Fundaecco au Guatemala, Naandi en Inde, Hifadhi au Kenya et Tiipaalga au Burkina Faso).

Fonds Livelihoods pour l'agriculture familiale

Création

Le fonds Livelihoods pour l'Agriculture Familiale (Livelihoods Fund for Family Farming – L3F) est une société créée en 2015 afin d'investir dans des projets qui contribuent à rendre leur approvisionnement sur des matières premières agricoles stratégiques plus durable. Il s'agit d'une société par actions simplifiée de droit français à capital variable.

Ce nouveau fonds s'inscrit dans le prolongement du premier fonds Livelihoods (création de bénéfices sociaux, environnementaux et économiques), et en complément des autres fonds et initiatives de Danone en matière sociétale. Le fonds s'inscrit dans la stratégie Danone 2020, en particulier en ce qui concerne le volet approvisionnement durable.

Investisseurs

Le fonds L3F a été créé à l'initiative de Danone et Mars Inc., qui ont été rejoints début 2016 par deux nouveaux investisseurs : Veolia et Firmenich, afin d'augmenter le nombre de projets initiés, de limiter les risques associés à chaque projet et de réaliser des économies d'échelle.

Au 31 décembre 2016, l'ensemble des investisseurs s'est engagé à investir en capital dans le fonds L3F un montant total de 36 millions d'euros, dont 3,4 millions d'euros ont déjà été versés au fonds. Un engagement d'achat de 4 million d'euros a été également signé avec le fonds. Sur ces montants, Danone s'est engagé à apporter 15 millions d'euros, dont 1,4 millions d'euros ont déjà été versés au fonds.

Investissements du fonds

Au 31 décembre 2016, trois premiers projets ont été approuvés par le comité d'investissement du fonds pour une mise en place opérationnelle en 2017 :

- restauration et développement de plantations de cacao dans le sud de la Côte d'Ivoire ;
- plantation de vanille sur la côte est de Madagascar (Soanierana-Ivonogo district) ;
- protection de bassin versant à Tingua, au Brésil.

Le fonds examine actuellement les opportunités de projets sur des matières premières cibles déterminées par les investisseurs, ainsi que des opportunités de projets de protection de bassin versant.

6.1 ORGANES DE GOUVERNANCE	202	6.5 ACTIONS DANONE DÉTENUES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITÉ EXÉCUTIF	270
Conseil d'Administration	203	Nombre d'actions DANONE détenues par les 16 membres du Conseil d'Administration et les 12 membres du Comité Exécutif (dont 1 Administrateur)	270
Comité d'Audit	214	Transactions sur titres DANONE	271
Comité de Nomination et de Rémunération	216		
Comité de Responsabilité Sociale	218	6.6 CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES	272
Comité Stratégique	220	Organisation générale du contrôle interne	272
Comité Exécutif	221	Processus global de contrôle interne et de gestion des risques de Danone	273
Application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF	222	Processus de contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable de Danone	277
		Rapport des Commissaires aux comptes	280
6.2 MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES ADMINISTRATEURS ET LES CANDIDATS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION	224		
		6.7 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	281
6.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES ORGANES DE GOUVERNANCE	234	Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale	281
Sommaire	234	Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale	283
Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux	235		
Rémunérations et avantages attribués aux dirigeants mandataires sociaux pour 2016 et principes arrêtés pour 2017	239		
Autres éléments ou avantages au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux	246		
Rémunérations des autres membres du Conseil d'Administration	252		
6.4 DÉTAIL DES PLANS DE RÉMUNÉRATION LONG TERME ET PLURIANNUELLE	254		
Group performance shares	254		
Anciens plans de <i>stock-options</i> (situation au 31 décembre 2016)	266		
Group performance units	268		

6

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

Conformément à l'article L.225-37 du Code de commerce, ce paragraphe Gouvernement d'entreprise intègre le rapport du Président (i) sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration (paragraphe 6.1 Organes de gouvernance) ainsi que (ii) sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Danone (paragraphe 6.6 Contrôle Interne et gestion des risques).

Conformément à l'article L.225-37 du Code de commerce, la Société déclare se référer volontairement au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées révisé en novembre 2016 (Code AFEP-MEDEF).

Ce rapport est élaboré après certaines diligences effectuées notamment par la Direction Juridique en étroite collaboration avec la Direction Ressources Humaines, la Direction Générale Finances et la Direction Contrôle Interne. Il a fait l'objet d'une présentation préalable au Comité des Nominations et des Rémunérations du 1^{er} février 2017 et a ensuite été approuvé par le Conseil d'Administration du 14 février 2017.

6.1 ORGANES DE GOUVERNANCE

Sommaire

Conseil d'Administration	203	Comité de Responsabilité Sociale	218
Composition au 31 décembre 2016 : 16 Administrateurs dont 11 considérés indépendants	203	Composition au 31 décembre 2016 : 4 Administrateurs dont 3 considérés indépendants	218
Règles applicables à l'organisation et à la gouvernance du Conseil d'Administration	206	Règlement intérieur	218
Fonctionnement au cours de l'exercice	208	Travaux	219
Travaux	211	Comité Stratégique	220
Évaluation	212	Composition au 31 décembre 2016 : 5 Administrateurs dont 2 considérés indépendants	220
Administrateur Référent	213	Règlement intérieur	220
Comité d'Audit	214	Travaux	220
Composition au 31 décembre 2016 : 3 Administrateurs, tous considérés indépendants	214	Comité Exécutif	221
Règlement intérieur	215	Rôle	221
Travaux	216	Composition au 1 ^{er} mars 2017 : 9 membres	221
Comité de Nomination et de Rémunération	216	Application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF	222
Composition au 31 décembre 2016 : 4 Administrateurs, tous considérés indépendants	216		
Règlement intérieur	217		
Travaux	217		

Conseil d'Administration

Les membres du Conseil d'Administration sont désignés par l'Assemblée Générale, à l'exception des deux Administrateurs représentant les salariés qui sont désignés respectivement par le Comité d'Entreprise de la Société et par le Comité d'Entreprise Européen de Danone.

Composition au 31 décembre 2016 : 16 Administrateurs dont 11 considérés indépendants

Nom	Sexe	Âge	Principale fonction	Date de mandat d'Administrateur ^(a)	
				Début	Fin
Franck RIBOUD	Homme	61	Président du Conseil d'Administration de Danone	1992	2019
Emmanuel FABER	Homme	53	Directeur Général et Vice-Président du Conseil d'Administration de Danone	2002	2019
Bruno BONNELL ^(b)	Homme	58	Président d'I-Volution	2002	2017
Frédéric BOUTEBBA ^(c)	Homme	49	Administrateur représentant les salariés	2016	2017
Clara GAYMARD ^(b)	Femme	57	Cofondatrice de Raise	2016	2019
Jacques-Antoine GRANJON ^(b)	Homme	54	Président Directeur Général de vente-privee.com	2012	2018
Jean LAURENT ^(b)	Homme	72	Président du Conseil d'Administration de la Foncière des Régions	2005	2018
Gaëlle OLIVIER ^(b)	Femme	45	Membre du Comité de Direction du groupe Axa et Directrice Générale d'Axa Global P&C	2014	2020 ^(d)
Benoît POTIER ^(b)	Homme	59	Président Directeur Général de L'Air Liquide SA	2003	2018
Isabelle SEILLIER	Femme	57	Directeur Général Europe, Moyen-Orient, Afrique pour les Institutions Financières de J.P. Morgan	2011	2020 ^(d)
Mouna SEPEHRI ^(b)	Femme	53	Membre du Comité Exécutif, Directeur Délégué à la Présidence de Renault SAS	2012	2018
Jean-Michel SEVERINO ^(b)	Homme	59	Gérant de I&P SARL	2011	2020 ^(d)
Virginia A. STALLINGS ^(b)	Femme	66	Professeur de Pédiatrie à l'hôpital pour enfants de Philadelphie	2012	2018
Bettina THEISSIG	Femme	54	Administrateur représentant les salariés	2014	2017
Serpil TIMURAY ^(b)	Femme	47	Directeur des activités commerciales et de la stratégie du groupe Vodafone	2015	2018
Lionel ZINSOU-DERLIN ^(b)	Homme	62	Vice-Président du Conseil de Surveillance de PAI Partners SAS	2014	2020 ^(d)

(a) Date de l'Assemblée Générale.

(b) Administrateur qualifié d'indépendant par le Conseil d'Administration du 14 février 2017 sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération [voir paragraphe *Examen de l'indépendance des Administrateurs* ci-après].

(c) Nommé par le Comité d'Entreprise en juin 2016, en remplacement de Madame Marie-Anne JOURDAIN qui a démissionné de son mandat de manière anticipée.

(d) Sous réserve de son renouvellement par l'Assemblée Générale du 27 avril 2017.

Le Conseil d'Administration comprend, depuis 2013, un Administrateur Référent, Monsieur Jean LAURENT (voir ci-après paragraphe *Administrateur Référent*).

En application de la loi n°2013-504 du 14 juin 2013 et conformément aux statuts de la Société deux Administrateurs représentant les salariés siègent au Conseil, l'un nommé par le Comité d'Entreprise, l'autre par le Comité d'Entreprise Européen. De plus, un membre du Comité d'Entreprise assiste aux séances du Conseil d'Administration avec voix consultative.

Le Conseil d'Administration comprend un Vice-Président du Conseil d'Administration à titre honoraire, Monsieur Michel DAVID WEILL, qui a été nommé à cette fonction à l'issue de l'Assemblée Générale du 28 avril 2011 et qui dispose, en cette qualité, d'un rôle consultatif.

Dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général

Dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général

Le Conseil d'Administration du 2 septembre 2014 a décidé de dissocier, avec effet au 1^{er} octobre 2014, les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général et de nommer Monsieur Emmanuel FABER Directeur Général, Monsieur Franck RIBOUD demeurant Président du Conseil d'Administration. Cette dissociation des fonctions permet d'organiser dans les meilleures conditions la succession de Monsieur Franck RIBOUD à la tête de l'Entreprise, tout en assurant que l'évolution de la stratégie de Danone soit menée dans le respect de la culture et des valeurs de la Société grâce au maintien de Monsieur Franck RIBOUD à la présidence du Conseil d'Administration de Danone.

Pouvoirs renforcés du Président du Conseil d'Administration

Conformément à la loi française, le Président du Conseil organise et dirige les travaux du Conseil, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Il peut notamment demander communication de tout document ou information propre à éclairer le Conseil dans le cadre de la préparation de ses réunions.

Le Conseil a décidé de confier au Président, pour une période de transition, des missions renforcées afin de permettre une concertation approfondie entre le Président et le Directeur Général sur tous les grands sujets touchant la vie de l'Entreprise et de donner au Président la capacité de représenter Danone dans ses relations de haut niveau. Ces missions ont pour objectif de préparer dans les meilleures conditions sa succession à la tête de Danone et d'assurer une phase de transition sereine et progressive. Les travaux accomplis par le Président du Conseil en 2016 sont décrits au paragraphe 6.3 *Rémunérations et avantages des organes de gouvernance* relatif à la *Rémunération annuelle fixe 2016*.

Ainsi, cette période de transition a vocation à s'achever courant 2017, Monsieur Franck RIBOUD poursuivant alors ses fonctions en exerçant les prérogatives classiques d'un Président du Conseil.

Enfin, conformément au règlement intérieur, et en complément de ses attributions légales, le Président du Conseil d'Administration :

- préside et anime le Comité Stratégique ;
- veille au respect des valeurs de Danone et à sa culture ;
- peut, à la demande du Directeur Général, représenter la Société dans ses relations de haut niveau, sur le plan national et international, et notamment avec les pouvoirs publics, les partenaires et parties prenantes stratégiques de la Société ;
- peut, sans préjudice des prérogatives du Conseil d'Administration et de ses Comités, être régulièrement consulté par le Directeur Général sur tous événements significatifs en ce qui concerne la stratégie de la Société dans le cadre des orientations fixées par le Conseil d'Administration, les grands projets de croissance externe, les opérations financières importantes, les actions sociétales ou encore la nomination des dirigeants des activités et fonctions clefs de l'entreprise. Sur invitation du Directeur Général, le Président peut participer aux réunions internes avec les dirigeants et équipes de la Société, afin d'apporter son éclairage sur les enjeux stratégiques.

Dans toutes ces missions spécifiques, le Président agit en étroite coordination avec le Directeur Général qui assure seul la direction et la gestion opérationnelle de Danone.

Pouvoirs du Directeur Général

Le Directeur Général dispose des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration. Le règlement intérieur du Conseil d'Administration prévoit des limitations de ses pouvoirs pour certaines décisions qui, en raison de leur objet ou de leur montant, sont soumises à l'approbation préalable du Conseil.

Ainsi, le Conseil d'Administration doit approuver (i) les projets d'investissements stratégiques, et (ii) 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
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)	Seuil de 250 millions d'euros applicable : <ul style="list-style-type: none"> • pour les acquisitions, partenariats et joint-ventures : par investissement pour la part de Danone ; • pour les cessions : rémunération perçue pour la part de Danone.
Tout engagement hors bilan donné par Danone	Seuil de 100 millions d'euros pour la part de Danone.
Autres investissements	Tout dépassement significatif au-delà du montant fixé dans le cadre du budget annuel.
Réorganisations internes	Toute réorganisation dont le coût global pour la part de Danone dépasse 50 millions d'euros.

Modification de la composition du Conseil d'Administration proposée à l'Assemblée Générale du 27 avril 2017

Changements intervenus en 2016 et envisagés pour 2017 dans la composition du Conseil d'Administration – Recommandation 2012-02 de l'AMF

	Départs	Nominations	Renouvellements
Conseil d'Administration du 28 avril 2016 ^(a)	Marie-Anne JOURDAIN ^(b)		
Assemblée Générale du 28 avril 2016		Clara GAYMARD	Emmanuel FABER Franck RIBOUD
Conseil d'Administration du 30 juin 2016		Frédéric BOUTEBBA ^(b)	
Assemblée Générale du 27 avril 2017	Bruno BONNELL	Gregg L. ENGLÉS	Gaëlle OLIVIER Isabelle SEILLIER Jean-Michel SEVERINO Lionel ZINSOU-DERLIN

(a) Conseil d'Administration ayant constaté ces départs.

(b) Administrateur représentant les salariés.

S'agissant du mandat des Administrateurs représentant les salariés, il prendra fin lors de l'Assemblée Générale 2020. Les procédures auprès des institutions représentatives du personnel relatives à leur renouvellement ayant été réalisées début 2017.

Caractéristiques du Conseil d'Administration sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 27 avril 2017 des renouvellements des mandats susvisés et de l'approbation des nominations proposées

	Composition postérieure à l'Assemblée Générale 2014	Composition postérieure à l'Assemblée Générale 2015	Composition postérieure à l'Assemblée Générale 2016	Composition postérieure à l'Assemblée Générale 2017
Taux d'indépendance	71 %	77 %	79 %	71 %
Taux de féminisation	29 %	38 %	43 %	43 %
Age moyen des Administrateurs	56,1 ans	55,4 ans	56,4 ans	57,4 ans
Durée moyenne des mandats	7,4 ans	6,9 ans	7,3 ans	7,2 ans
Taux d'Administrateurs de nationalité étrangère	29 %	31 %	29 %	36 %

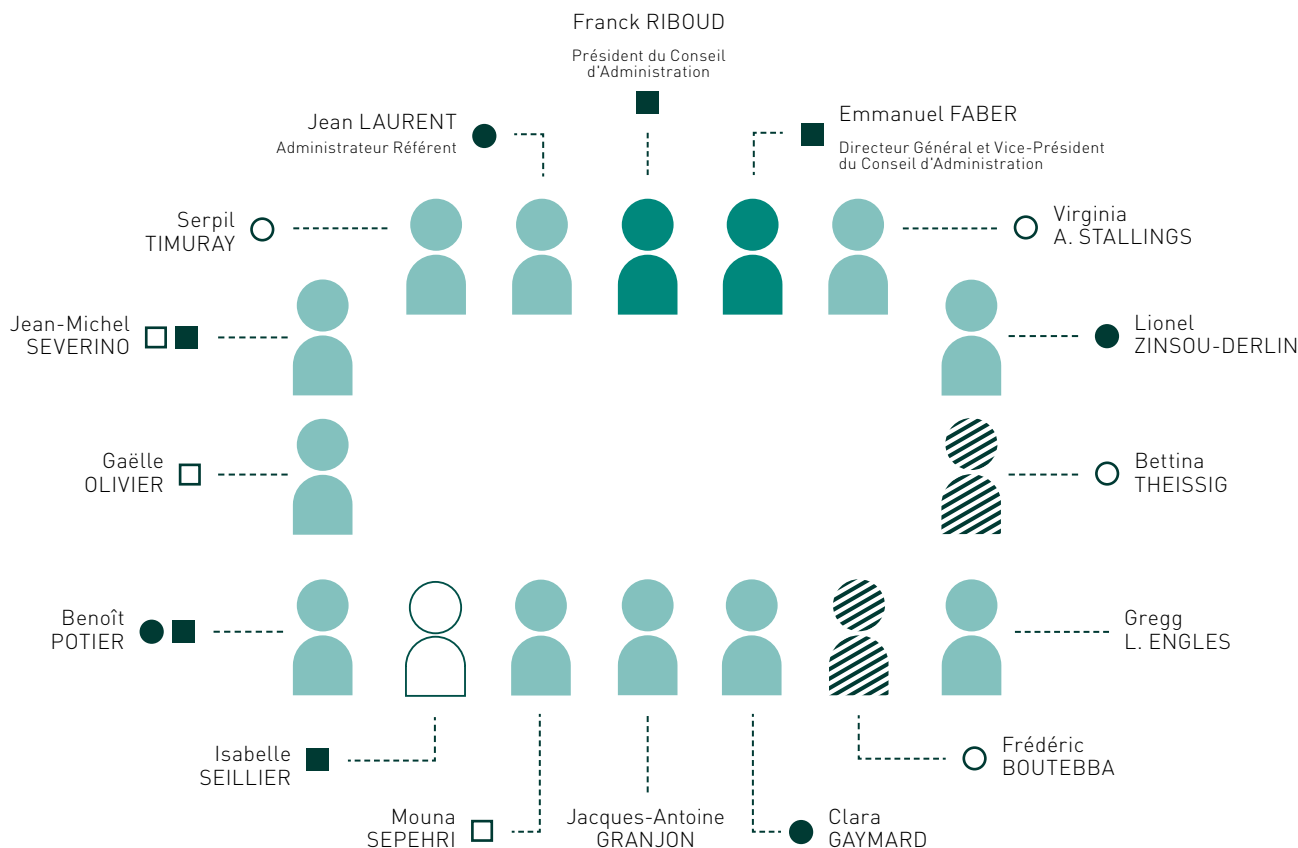
Les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte :

- conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, dans le calcul du taux d'indépendance du Conseil d'Administration ;
- conformément aux dispositions légales, dans le calcul du taux de féminisation du Conseil ;
- en conséquence et afin d'assurer la cohérence des informations présentées, dans le calcul de l'âge moyen, la durée moyenne du mandat, ainsi que le taux d'Administrateurs de nationalité étrangère.

Ainsi, après l'Assemblée Générale du 27 avril 2017, sous réserve du vote favorable de l'Assemblée :

- le taux d'indépendance du Conseil serait toujours supérieur à celui recommandé par le Code AFEP-MEDEF (à savoir 50 % pour les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaire de contrôle, telles que Danone) et le Comité d'Audit et le Comité de Nomination et de Rémunération seraient toujours composés à 100 % d'Administrateurs indépendants ;
- le taux de féminisation est supérieur au taux requis par la loi française, qui exige un taux de féminisation d'au minimum 40 %.

Composition du Conseil d'Administration à l'issue de l'Assemblée Générale 2017 ^(a)



^(a) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale des renouvellements de mandats et de la nomination proposée.



Règles applicables à l'organisation et à la gouvernance du Conseil d'Administration

Mandats des Administrateurs

Durée et renouvellement des mandats

Le mandat des Administrateurs est d'une durée statutaire de trois ans renouvelable. Le mandat en cours de tout Administrateur personne physique prend fin, de plein droit, à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cet Administrateur a atteint ou atteindra l'âge de 70 ans. Cette limite d'âge n'est toutefois pas applicable, sur décision de l'Assemblée Générale, à un ou plusieurs Administrateurs dont le mandat pourra être maintenu ou renouvelé, une ou plusieurs fois, sans que le nombre des Administrateurs concernés par cette disposition ne puisse excéder le quart des Administrateurs en fonction.

Afin de favoriser un renouvellement harmonieux du Conseil, les mandats des Administrateurs s'échelonnent dans le temps. Leur renouvellement régulier par les actionnaires est ainsi facilité, d'une part, par une durée statutaire limitée à trois ans, et d'autre part, par un étalement des dates d'échéance des différents mandats permettant ainsi à l'Assemblée Générale de se prononcer chaque

année sur plusieurs mandats.

Détention d'actions DANONE par les Administrateurs

Bien que la loi française n'exige plus la détention d'un nombre d'actions minimum par les administrateurs, les statuts de Danone, conformément au Code AFEP-MEDEF, imposent que chaque Administrateur (à l'exception des Administrateurs représentant les salariés) détienne au minimum 4 000 actions. À titre indicatif 4 000 actions DANONE représentent un montant de 240 800 euros sur la base du cours de clôture de l'action au 31 décembre 2016.

Règlement intérieur

Adoption par le Conseil d'Administration du 25 avril 2002

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration, précisant les droits et obligations des Administrateurs, ainsi que le mode de fonctionnement du Conseil d'Administration, a été adopté par le Conseil d'Administration du 25 avril 2002. Il est également publié sur le site Internet de Danone et ses principales dispositions sont résumées ci-après.

Modifications récentes

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration fait l'objet d'une revue régulière et a notamment été modifié à la suite des évolutions réglementaires et de certaines auto-évaluations du Conseil d'Administration.

Le règlement intérieur a été modifié, pour la dernière fois, le 19 octobre 2016, dans le cadre de la modification des règles relatives à la prévention des opérations d'initiés.

Résumé des principales dispositions du Règlement intérieur en vigueur

Généralités

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre.

Le Conseil d'Administration est un organe collégial qui se réunit au moins cinq fois par an.

Lors de chaque Conseil, un point sur les principales opérations conclues par Danone depuis la précédente réunion ainsi que sur les principaux projets en cours et susceptibles d'être conclus avant le Conseil suivant est réalisé. Le Conseil procède chaque année à un examen portant sur les points essentiels du rapport de gestion de Danone, ainsi que sur les délibérations présentées à l'Assemblée Générale des actionnaires. Par ailleurs, le Conseil d'Administration est informé au moins une fois par semestre, par la Direction Générale, de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements de la Société.

Par ailleurs, les Administrateurs indépendants de Danone se réunissent au moins une fois par an à l'initiative de l'Administrateur Référent et ce dernier peut inviter les autres Administrateurs externes de la Société à participer à cette réunion.

Le Conseil d'Administration peut décider la création d'un ou plusieurs Comités spécialisés dont il fixe la composition et les attributions et règles de fonctionnement et qui exercent leur activité sous sa responsabilité.

Les Comités sont composés uniquement d'Administrateurs : leurs membres sont nommés par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération. Ils sont désignés à titre personnel et ne peuvent se faire représenter.

Les Administrateurs perçoivent des jetons de présence à l'exception des membres du Comité Exécutif, des dirigeants mandataires sociaux de la Société, des Administrateurs honoraires, du Président du Conseil ainsi que des Administrateurs représentant les salariés. Le montant global maximal des jetons de présence à répartir entre les Administrateurs est autorisé par l'Assemblée Générale.

La répartition des jetons de présence tient compte de la participation effective des Administrateurs aux réunions du Conseil et des Comités et comporte une part variable prépondérante.

Déontologie des Administrateurs

Une Charte de Déontologie des Administrateurs figure dans le règlement intérieur du Conseil.

Le Conseil d'Administration examine annuellement et de manière individuelle, après avis du Comité de Nomination et de Rémunération, la situation de chaque Administrateur au regard de l'ensemble des règles d'indépendance du Code AFEP-MEDEF.

Obligation de déclaration des conflits d'intérêts

Chaque Administrateur doit en permanence s'assurer que sa situation personnelle ne le met pas en situation de conflit d'intérêts avec Danone. Tout Administrateur en situation de conflit d'intérêts doit (i) en faire part au Conseil, afin que ce dernier puisse statuer, et (ii) s'abstenir de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante.

Chaque Administrateur est en outre tenu d'établir une déclaration sur l'honneur relative à l'existence ou non d'une situation de conflit d'intérêts, même potentiel : (i) au moment de son entrée en fonction, (ii) chaque année en réponse à une demande faite par la Société, à l'occasion de la préparation du Document de Référence, (iii) à tout moment si le Président du Conseil d'Administration le lui demande, et (iv) dans les 10 jours ouvrés suivant la survenance de tout événement rendant en tout ou partie inexacte la précédente déclaration établie par un Administrateur.

Transactions sur les titres de la Société

De manière générale, les membres du Conseil d'Administration sont tenus de respecter un devoir de prudence et de vigilance, ainsi qu'une obligation de précaution particulière sur toute transaction personnelle portant sur des titres DANONE ainsi que tous les instruments financiers liés à ces actions. En particulier, les Administrateurs ne doivent pas effectuer d'opérations spéculatives et à court terme sur les titres de la Société.

Par ailleurs, les membres du Conseil d'Administration doivent s'abstenir de recourir à tout instrument de couverture pour les actions DANONE et pour tous les instruments financiers liés à l'action DANONE (notamment les options d'achat d'actions ou les attributions d'actions DANONE sous conditions de performance). Cette règle est également applicable à toute opération effectuée par les personnes avec lesquelles les Administrateurs sont liés (au sens de la réglementation française en vigueur).

Évaluation du Conseil d'Administration

La composition, l'organisation et le fonctionnement du Conseil font l'objet, tous les deux ans, d'une évaluation qui peut prendre la forme d'une auto-évaluation ou d'une évaluation par le Comité de Nomination et de Rémunération ou par tout organisme tiers.

Formation des Administrateurs

Chaque Administrateur peut bénéficier, lors de sa nomination ou tout au long de son mandat, des formations nécessaires à l'exercice de ses fonctions. Ces formations internes ou externes lui permettent en particulier de bien comprendre les activités, les risques et l'organisation de Danone, ou de développer certaines compétences spécifiques. Ces formations sont organisées par la Société et sont à la charge exclusive de celle-ci. Les Administrateurs représentant les salariés disposent, dès leur entrée en fonction, d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat.

Lors de son entrée en fonction, tout nouvel Administrateur reçoit l'ensemble de la documentation et des informations nécessaires à la connaissance et la compréhension de Danone et de ses particularités comptables, financières et opérationnelles ainsi qu'à l'exercice de ses fonctions de membre du Conseil d'Administration. Le Secrétaire du Conseil lui communique également les règles relatives à la détention, la communication et l'utilisation d'informations privilégiées, ainsi qu'aux opérations réalisées sur les actions DANONE.

Fonctionnement au cours de l'exercice

Examen de l'indépendance des Administrateurs

Le Conseil d'Administration du 14 février 2017, sur avis du Comité de Nomination et de Rémunération, a examiné, comme chaque année, l'indépendance de chacun des Administrateurs sur la base des critères d'indépendance définis par le règlement intérieur conformément au Code AFEP-MEDEF et a considéré qu'au 14 février 2017, parmi les 16 Administrateurs, 11 sont indépendants, soit un taux d'indépendance de 79 %.

Danone applique les recommandations du Code AFEP-MEDEF, à l'exception du critère d'indépendance du Code AFEP-MEDEF selon lequel l'exercice d'un mandat pendant plus de 12 ans constitue *ipso facto* un élément suffisant pour faire perdre la qualité d'indépendant, le Conseil rappelle que la stratégie de développement de Danone repose sur un double projet économique et social qui lui confère une culture unique. À ce titre, le Conseil a réaffirmé, à de nombreuses reprises, l'importance qu'il attache aux facteurs culturels de l'entreprise pour évaluer la pertinence et la faisabilité des projets qui lui sont soumis. Il considère en effet que la culture de Danone constitue un avantage concurrentiel unique, tant dans l'intérêt de Danone que de ses actionnaires. Dans ce cadre, le Conseil a constaté qu'une expérience dans la durée au sein du Conseil offre une meilleure compréhension des traits culturels spécifiques à l'Entreprise et à sa mission et constitue dès lors un atout pour éclairer les travaux du Conseil et formuler un jugement critique et autonome tout en veillant à préserver l'identité et la culture de Danone sur le long terme. Compte tenu de ces éléments d'appréciation analysés de manière concrète, régulière et individualisée, le Conseil d'Administration a estimé que le critère des 12 ans, défini par le Code AFEP-MEDEF parmi cinq autres critères, n'était pas, à lui seul, suffisant pour faire perdre la qualité d'administrateur indépendant au membre concerné.

Pour rappel, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les deux Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux d'indépendance.

Administrateurs non indépendants

Lors de l'examen des relations d'affaires entre un Administrateur et Danone, les critères utilisés par le Conseil pour déterminer s'il existe des relations d'affaires significatives susceptibles d'affecter l'indépendance d'un Administrateur sont, à la fois des critères quantitatifs et qualitatifs comprenant notamment le montant du chiffre d'affaires réalisé et l'analyse de la nature des relations existantes.

- Messieurs **Franck RIBOUD** et **Emmanuel FABER** en leur qualité de dirigeants mandataires sociaux ;
- Madame **Isabelle SEILLIER**, cadre dirigeant au sein du groupe J.P. Morgan. À l'occasion de la revue annuelle de la qualification d'indépendance des Administrateurs, le Comité de Nomination et de Rémunération et le Conseil ont examiné spécifiquement les relations d'affaires entretenues par Danone avec J.P. Morgan, qui figure parmi les banques auxquelles Danone a recours de façon régulière. Bien qu'elles n'apparaissent pas significatives en termes de montants à l'échelle de Danone et de J.P. Morgan pour l'exercice 2016, le Conseil a estimé que ces relations d'affaires étaient susceptibles d'être significatives et de créer une situation de conflit d'intérêts, en raison (i) de la nature même de la relation d'affaires, J.P. Morgan étant une banque à laquelle Danone recourt régulièrement, notamment en matière de financement et (ii) des fonctions de cadre dirigeant de Madame Isabelle SEILLIER au sein de J.P. Morgan. Le Conseil a donc décidé de considérer Madame Isabelle SEILLIER comme Administrateur non indépendant.

Dans ce cadre, il est rappelé que le Conseil a mis en place, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, différentes mesures afin d'assurer que de potentiels conflits

d'intérêts liés aux fonctions de Madame Isabelle SEILLIER soient maîtrisés par Danone, notamment : (i) abstention systématique de Madame Isabelle SEILLIER de participer aux débats et au vote de toute délibération pouvant la mettre dans une situation de conflit d'intérêts, (ii) mention expresse dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale de sa qualification d'Administrateur non indépendant et de l'existence du conflit d'intérêts potentiel la concernant, (iii) transparence totale sur les conditions de rémunération de J.P. Morgan par Danone au titre des conventions soumises à l'approbation des actionnaires, (iv), le cas échéant, vote d'une résolution concernant toutes les conventions réglementées nouvelles qui viendraient à l'avenir à être conclues avec J.P. Morgan, étant précisé que cette résolution serait alors systématiquement soumise de manière séparée au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale suivante, et (v) absence d'implication de Madame Isabelle SEILLIER dans la négociation et la mise en œuvre des conventions conclues entre Danone et J.P. Morgan.

Administrateurs indépendants

Le Conseil a examiné les relations d'affaires pouvant exister entre Danone et l'entité ou le groupe dont est issu chaque Administrateur indépendant (au regard des recommandations du Code AFEP-MEDEF) et a conclu à l'indépendance de :

- Monsieur **Bruno BONNELL** : Administrateur depuis plus de 12 ans, le Conseil a constaté, en complément des développements exposés ci-avant sur l'appréciation par le Conseil du critère d'ancienneté de 12 ans, que Monsieur Bruno BONNELL fait preuve de façon constante d'indépendance d'esprit et de liberté de parole, qui l'amènent à prendre des positions marquées et constructives, avec des angles spécifiques et différents, lors des débats du Conseil. Le Conseil a constaté que les positions de Monsieur Bruno BONNELL ont permis d'enrichir ses décisions, et que l'indépendance de ces positions constitue une valeur importante pour Danone, au sein d'un Conseil d'Administration composé d'une majorité d'Administrateurs indépendants au sens le plus strict des normes en vigueur. Par ailleurs, le Conseil a constaté l'absence de relations d'affaires significatives entre Monsieur Bruno BONNELL et Danone en application des critères présentés ci-avant ;
- Monsieur **Benoît POTIER** : Administrateur depuis plus de 12 ans, le Conseil a relevé, en complément des développements exposés ci-avant sur l'appréciation par le Conseil d'Administration du critère d'ancienneté de 12 ans, la forte contribution aux débats du Conseil de Monsieur Benoît POTIER, Président Directeur Général de l'Air Liquide, l'une des sociétés les plus significatives du CAC 40, ainsi que sa liberté de pensée et de parole. Monsieur Benoît POTIER fait également preuve d'une forte indépendance d'esprit. Par ailleurs, le Conseil a constaté l'absence de relations d'affaires significatives entre Monsieur Benoît POTIER et Danone en application des critères présentés ci-avant ;
- Madame **Gaëlle OLIVIER** : cadre dirigeant du groupe Axa, le Conseil d'Administration a procédé à un examen quantitatif et qualitatif des relations d'affaires entretenues entre Danone et le groupe Axa, et a en particulier revu les flux financiers existants entre eux. Ces flux financiers correspondent essentiellement au paiement par Danone de primes d'assurance au titre de polices d'assurance dommages aux biens / pertes d'exploitation et responsabilité civile ainsi que de polices d'assurances de personnes. En tout état de cause, pour l'exercice 2016, les montants versés par Danone au groupe Axa étaient largement inférieurs à 0,1 % du chiffre d'affaires généré tant par Danone que par le groupe Axa. De plus, il a été relevé qu'en raison de l'organisation de Danone,

de sa taille et de la diversité de ses activités, la Société n'a pas vocation à intervenir dans le cadre des relations commerciales des différents métiers exercés au sein de Danone : les divisions étant en effet gérées de façon décentralisée par les directions concernées. Enfin, Madame Gaëlle OLIVIER ne dispose d'aucun pouvoir décisionnel direct ou indirect dans le cadre du maintien de cette relation d'affaire ; cette dernière existant bien avant la nomination de Madame Gaëlle OLIVIER en qualité d'Administrateur et n'étant pas d'une importance "significative" pour Axa. En conséquence, le Conseil a considéré que dans la mesure où ces contrats ou accords sont conclus à des conditions de marché dans le cours normal des affaires de Danone et ne représentent pas des montants significatifs, aucun de ces contrats ou accords pris séparément ou globalement n'est : (i) susceptible de donner lieu à des conflits d'intérêts entre, d'une part, les obligations de Madame Gaëlle OLIVIER en sa qualité d'Administrateur à l'égard de Danone comme à l'égard de ses actionnaires et, d'autre part, ses intérêts privés et/ou d'autres obligations et (ii) de nature à porter atteinte à son indépendance en sa qualité d'Administrateur de Danone ;

- Madame **Mouna SEPEHRI** : le Conseil a examiné sa situation compte tenu de ses fonctions au sein de Renault. Ainsi, le Conseil a analysé si la présence de Monsieur Franck RIBOUD au conseil d'administration de Renault, groupe dans lequel Madame Mouna SEPEHRI exerce les fonctions de Membre du Comité Exécutif, Directeur Délégué à la Présidence de Renault SAS, était de nature à remettre en cause l'indépendance de Madame Mouna SEPEHRI. En application des règles du Code AFEP-MEDEF, l'indépendance d'un Administrateur ne pourrait être remise en cause que dans le seul cas où cet Administrateur serait lui-même mandataire social de Renault, ce qui n'est pas le cas (Madame Mouna SEPEHRI n'étant pas administrateur de Renault). Par ailleurs, le Conseil d'Administration a procédé à un examen quantitatif et qualitatif des relations d'affaires entretenues entre Danone et le groupe Renault, et a en particulier revu les flux financiers existants entre eux. Renault est le fournisseur des loueurs de voitures de fonction utilisées par Danone. Les montants versés par Danone au groupe Renault, pour l'exercice 2016, étaient significativement inférieurs à 0,1 % du chiffre d'affaires généré tant par Danone que par le groupe Renault. De plus, il a été relevé qu'en raison de l'organisation de Danone, de sa taille et de la diversité de ses activités, la Société n'a pas vocation à intervenir dans le cadre des relations commerciales des différents métiers exercés au sein de Danone : les divisions étant en effet gérées de façon décentralisée par les directions concernées. Enfin, Madame Mouna SEPEHRI ne dispose d'aucun pouvoir décisionnel direct ou indirect dans le cadre du maintien de cette relation d'affaire ; cette dernière existant bien avant la nomination de Madame Mouna SEPEHRI en qualité d'Administrateur et n'étant pas d'une importance "significative" pour Renault. En conséquence, le Conseil a considéré que dans la mesure où ces contrats sont conclus à des conditions de marché dans le cours normal des affaires de Danone et ne représentent pas des montants significatifs, aucun de ces contrats pris séparément ou globalement n'est : (i) susceptible de donner lieu à des conflits d'intérêts entre, d'une part, les obligations de Madame Mouna SEPEHRI en sa qualité d'Administrateur à l'égard de Danone comme à l'égard de ses actionnaires et, d'autre part, ses intérêts privés et/ou d'autres obligations et (ii) de nature à porter atteinte à son indépendance en sa qualité d'Administrateur de Danone ;

- Mesdames **Serpil TIMURAY, Clara GAYMARD et Virginia A. STALLINGS** et Messieurs **Jacques-Antoine GRANJON, Jean LAURENT, Jean-Michel SEVERINO et Lionel ZINSOU-DERLIN** : le Conseil a confirmé qu'ils satisfont bien à l'ensemble des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF, au regard notamment de l'absence de relations d'affaires entre eux et Danone, et ainsi, a confirmé leur qualification d'Administrateur indépendant.

Par ailleurs, dans le cadre de l'examen des candidatures au poste d'Administrateur, le Conseil d'Administration, sur avis du Comité de Nomination et de Rémunération, a examiné la situation de Monsieur **Gregg L. ENGLÉS** au regard des règles d'indépendance du Code AFEP-MEDEF. Le Conseil a conclu qu'il devait être considéré comme Administrateur non indépendant en raison de son mandat de dirigeant mandataire social exécutif au sein d'une société devant être consolidée par Danone, à savoir WhiteWave. La présentation de Monsieur Gregg L. ENGLÉS et l'analyse de l'indépendance de ce candidat figurent dans les commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale disponibles sur le site Internet de Danone.

Situation au 14 février 2017 de chaque Administrateur au regard des critères d'indépendance définis par le Code AFEP-MEDEF – Recommandation 2012-02 de l'AMF

Nom	Salarié ou mandataire social au cours des cinq dernières années ^(a)	Mandats croisés ^(a)	Relations d'affaires significatives ^(a)	Lien familial ^(a)	Commissariat aux comptes ^(a)	Durée de mandat supérieure à 12 ans ^{(a) (b)}
Franck RIBOUD		✓	✓	✓	✓	
Emmanuel FABER		✓	✓	✓	✓	
Bruno BONNELL	✓	✓	✓	✓	✓	✓ ^(b)
Frédéric BOUTEBBA		✓	✓	✓	✓	✓
Clara GAYMARD	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Jacques-Antoine GRANJON	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Jean LAURENT	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gaëlle OLIVIER	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Benoît POTIER	✓	✓	✓	✓	✓	✓ ^(b)
Isabelle SEILLIER	✓	✓		✓	✓	✓
Mouna SEPEHRI	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Jean-Michel SEVERINO	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Virginia A. STALLINGS	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bettina THEISSIG		✓	✓	✓	✓	✓
Serpil TIMURAY	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lionel ZINSOU-DERLIN	✓	✓	✓	✓	✓	✓

(a) "✓" lorsque le critère d'indépendance est satisfait, un caractère blanc lorsque le critère d'indépendance n'est pas satisfait.

(b) Concernant l'application du critère de durée du mandat supérieur à 12 ans, voir paragraphe ci-avant *Examen de l'indépendance des Administrateurs*.

Conflits d'intérêts

À la connaissance de la Société, d'une part, il n'existe aucun lien familial entre les mandataires sociaux de la Société et, d'autre part, 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.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs à l'égard de la Société d'un quelconque des Administrateurs et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs, à l'exception de Madame Isabelle SEILLIER (voir paragraphe ci-avant *Examen de l'indépendance des Administrateurs*).

À la date du présent Document de Référence, aucun mandataire social n'est lié à la Société ou à l'une de ses filiales par un contrat de services qui prévoirait l'octroi de quelconques avantages.

Formation des Administrateurs

Lors de son entrée en fonction, tout nouvel Administrateur reçoit l'ensemble de la documentation et des informations nécessaires à la connaissance et la compréhension de Danone et de ses particularités comptables, financières et opérationnelles.

Danone propose (i) à tout nouvel Administrateur, un parcours d'intégration renforcé comprenant des entretiens individuels avec plusieurs Administrateurs en place et des entretiens individuels avec des membres de la Direction Générale et du Comité Exécutif, et (ii) à l'ensemble des Administrateurs, des sessions de présentation par les directeurs des principales fonctions au sein de Danone ainsi que des visites régulières sur sites.

Ainsi, Madame Clara GAYMARD, Administrateur nommée en 2016, a suivi au cours de l'année 2016 un parcours d'intégration comprenant plusieurs entretiens individuels avec certains membres de la Direction Générale et du Comité Exécutif ainsi que des présentations par certains directeurs des fonctions principales au sein de Danone.

Par ailleurs, et conformément au décret n°2015-606 du 3 juin 2015, les Administrateurs représentant les salariés ont également été consultés afin de recueillir leur avis sur les formations qu'ils souhaitaient suivre au cours de l'année. En 2016, chacun des Administrateurs représentant les salariés a suivi une formation correspondant à ses souhaits et besoins pour exercer son mandat.

Jetons de présence

Les règles relatives aux attributions de jetons de présence sont détaillées au paragraphe 6.3 *Rémunérations et avantages des organes de gouvernance*.

Travaux

Le Conseil d'Administration a tenu neuf réunions en 2016 (cinq en 2015), dont la durée moyenne a été de 2h15 (2h50 en 2015). Les consultations régulières du Conseil d'Administration dans le cadre de l'acquisition de WhiteWave, convoqué souvent avec un préavis très court, expliquent notamment le nombre plus élevé de réunions du Conseil ainsi que la légère baisse du taux de participation des Administrateurs.

L'assiduité des Administrateurs, exprimée par le taux de participation à ces réunions, a été de 88% en 2016 (92% en 2015). Le taux d'assiduité individuel moyen aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités pour l'année 2016 est mentionné pour chaque Administrateur dans sa fiche mandat (voir paragraphe 6.2 *Mandats et fonctions exercés par les Administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration*).

Sujets récurrents

Les sujets récurrents suivants ont été examinés et débattus par le Conseil d'Administration en 2016 :

Éléments stratégiques de la gestion courante

Revue détaillée de l'activité de Danone, présentation du budget, arrêtés des comptes sociaux et consolidés annuels, arrêté des comptes consolidés semestriels, communication financière, principales opérations de croissance externe et de cession d'actifs ou de participations, revue de la situation financière de Danone et de son endettement (évolution, montant, composition et échéances de remboursement, engagements hors bilan, niveau des capitaux propres, liquidité, couverture des risques financiers, notation de crédit), revue de l'approche d'audit des Commissaires aux comptes, revue des engagements financiers (cautions et garanties), suivi de la politique de communication financière de Danone (incluant l'examen de chaque communiqué de presse portant sur les comptes consolidés annuels et semestriels), délégation annuelle à la Direction Générale relative à l'émission d'obligations notamment dans le cadre du programme d'émission obligataire (EMTN) de Danone, information régulière sur les systèmes de gestion des risques et du contrôle interne de Danone et revue des risques de Danone par suivi des travaux du Comité d'Audit, la mise en œuvre du programme de rachat d'actions, l'augmentation de capital annuelle réservée aux salariés, les attributions de GPU et de GPS (incluant la fixation annuelle des objectifs de performance pour l'année à venir et la vérification de leur atteinte pour l'année précédente), suivi du cours de l'action DANONE et de son actionnariat, proposition de fixation du dividende, et approbation de la contribution annuelle de Danone à danone.communities ainsi que délibération sur la politique de Danone en matière d'égalité professionnelle et salariale homme/femme.

Fonctionnement des organes sociaux

Suivi des sujets de gouvernement d'entreprise, les comptes rendus systématiques des réunions des Comités du Conseil, détermination de la rémunération de chacun des dirigeants mandataires sociaux de la Société, approbation des rapports du Conseil, projets de résolutions soumis à l'approbation des actionnaires et la préparation de l'Assemblée Générale.

Stratégie de Danone

Revue des axes de transformation de Danone (exposition aux pays émergents, priorisation de certains pays clés, etc.) et de leurs différents impacts sur Danone (en termes d'organisation et de fonctionnement de ressources humaines, d'adaptation des produits Danone aux besoins locaux, etc.) ; en particulier la consultation du Comité Stratégique sur les orientations stratégiques, participation à des présentations stratégiques annuelles faites par chaque membre du Comité Exécutif devant le Conseil à l'occasion de la journée dédiée. L'ensemble de ces sujets et présentations est suivi systématiquement d'échanges approfondis avec les Administrateurs.

Par ailleurs, les Administrateurs sont invités chaque année à plusieurs journées de travail organisées à Évian, où sont réunis en séminaire annuel l'ensemble des cadres dirigeants de Danone et au cours desquelles la stratégie de Danone et de ses différents Métiers est communiquée et détaillée.

Sujets spécifiques

En 2016 et en février 2017, les travaux du Conseil d'Administration ont notamment porté sur les sujets spécifiques suivants :

Opérations et situation comptables et financières

- revue de la préparation de la clôture des comptes 2016 et arrêté des comptes sociaux et consolidés 2016 ;
- suivi de l'endettement de Danone (évolution, montant, composition et échéances de remboursement) ;
- revue de l'autorisation annuelle relative au programme d'émission de titres négociables à court terme de Danone ;
- revue des opérations de financement de Danone ;
- mise en œuvre d'une augmentation de capital réservée aux salariés ;
- au titre de l'Assemblée Générale du 27 avril 2017, examen des résolutions proposées à cette Assemblée relatives au renouvellement des autorisations financières et de l'autorisation de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions de la Société ainsi qu'à la distribution de dividendes.

Gouvernement d'entreprise

Au titre de l'Assemblée Générale du 28 avril 2016

- examen de la composition du Conseil et plus particulièrement examen (i) de la nomination de Madame Clara GAYMARD en qualité d'Administrateur, (ii) du renouvellement des mandats d'Administrateur de Messieurs Franck RIBOUD et Emmanuel FABER, et (iii) du renouvellement de leurs mandats respectifs de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, sous condition suspensive du renouvellement de leurs mandats d'Administrateur par l'Assemblée Générale ;
- examen des engagements de retraite dont bénéficient Messieurs Franck RIBOUD et Emmanuel FABER et des conditions de performance relatives à l'accroissement des droits annuels de Monsieur Emmanuel FABER ;
- examen des engagements relatifs à l'indemnité de rupture de Monsieur Emmanuel FABER ;
- revue de la procédure de sélection des Commissaires aux comptes, conduisant à proposer le renouvellement du mandat des Commissaires aux comptes actuels ;
- comptes rendus réguliers des Comités du Conseil d'Administration ;
- examen annuel des conventions réglementées.

Au titre de l'Assemblée Générale du 27 avril 2017

- revue de (i) la composition du Conseil, en particulier au regard de son taux de féminisation et d'indépendance, et (ii) la diversification de sa composition, conduisant à proposer le renouvellement des mandats d'Administrateur de Messieurs Jean-Michel SEVERINO et Lionel ZINSOU-DERLIN et de Mesdames Isabelle SEILLIER et Gaëlle OLIVIER ainsi que la nomination de Monsieur Gregg L. ENGLÉS en qualité d'Administrateur ;
- examen des questions adressées dans le cadre de l'Assemblée Générale et des réponses à apporter ;
- examen annuel des conventions réglementées.

Autres sujets de gouvernance

Au titre du fonctionnement et de la composition du Conseil d'Administration

- amendements au règlement intérieur du Conseil d'Administration au regard du règlement européen n°596/2014 relatif aux abus de marché ;
- réunion des Administrateurs externes (*executive session*) organisée à l'initiative de l'Administrateur Référent et portant sur la gouvernance de Danone et notamment son fonctionnement et son évolution ;
- revue de l'activité de l'Administrateur Référent (travaux annuels et point annuel sur le fonctionnement du Conseil) ;
- évaluation externe du Conseil d'Administration et point sur son fonctionnement.

Au titre de la composition des Comités

- nomination de Madame Clara GAYMARD en qualité de membre du Comité de Nomination et de Rémunération ;
- nomination de Madame Bettina THEISSIG, Administrateur représentant les salariés, en qualité de membre du Comité de Responsabilité Sociale en remplacement de Madame Marie-Anne JOURDAIN.

Évaluation

Conformément à son règlement intérieur, le Conseil d'Administration effectue tous les deux ans une évaluation (récemment en 2014 et à nouveau en 2016), portant sur sa composition, son organisation et son fonctionnement, ainsi que sur ceux de chacun de ses Comités. Les conclusions de cet exercice sont revues par le Comité de Nomination et de Rémunération. Certaines des évaluations du Conseil ont été suivies par une modification du fonctionnement du Conseil et de son règlement intérieur. Par ailleurs, une fois par an, le Conseil consacre un point de l'ordre du jour d'une de ses réunions à un débat sur son fonctionnement.

Évaluation réalisée en 2016

En 2016 a été conduite une évaluation externe du fonctionnement du Conseil d'Administration sur la base d'entretiens individuels avec chaque Administrateur menés par un cabinet de conseil spécialisé (réalisant l'essentiel des évaluations externes des sociétés cotées françaises), avec l'appui d'un guide d'entretien établi en association avec l'Administrateur Référent et le Secrétariat du Conseil.

Résultats

Les résultats de cette évaluation ont été présentés au Comité des Nominations et des Rémunérations, puis au Conseil et ses conclusions font ressortir que :

- le fonctionnement du Conseil a continué à s'améliorer depuis la dernière évaluation, dont toutes les recommandations avaient été mises en œuvre ;

Activité et stratégie spécifiques à l'exercice 2016, opérations de cession-acquisition

- examen approfondi de l'acquisition, du financement de WhiteWave et suivi de la réalisation des conditions suspensives de l'opération ;
- examen et suivi de l'émission d'emprunts obligataires.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE)

- revue annuelle de la situation et de la politique de Danone en matière d'égalité professionnelle et salariale homme/femme ;
- revue des orientations stratégiques présentées au Comité d'entreprise de Danone ;
- suivi des activités de danone.communities ;
- remplacement du Rapport sur le Développement Durable par l'*integrated report* ;
- revue de la politique Emballage de Danone.

Rémunération

- détermination des différents éléments de la rémunération variable due au titre de 2016 du Directeur Général et des objectifs des différents éléments de la rémunération variable pour 2017 du Directeur Général ;
- détermination des conditions de performance des GPS 2016 et des GPU 2016 en février 2016, des GPS 2017 et des GPU 2017 en février 2017 ;
- constatation de la réalisation des conditions de performance des GPS 2013, des GPS 2014 et des GPU 2014 ;
- décision d'attribution de GPS et de GPU en juillet 2016.

- parmi les Administrateurs siégeant dans des conseils comparables, 80 % considèrent que celui de Danone a une meilleure dynamique et un fonctionnement plus efficace ;
- la forme actuelle de gouvernance dissociée est adaptée aux besoins actuels de Danone et la transition de pouvoir a été conduite de façon efficace et professionnelle.

Les principaux sujets de satisfaction en matière de gouvernance concernent :

- la mise en cohérence du double projet économique et social avec la taille mondiale de Danone ;
- l'implication et le rôle joué par l'Administrateur Référent et les Présidents de Comités ;
- le rôle des Comités et en particulier la participation de presque tous les Administrateurs au moins dans un Comité ;
- le changement réussi de gouvernance avec une répartition efficace des rôles entre le Président et le Directeur Général ;
- l'animation et l'intensité du débat en Conseil ;
- la diversité et la complémentarité de la composition du Conseil avec un fort engagement des Administrateurs ;
- la mise en place de la journée stratégique.

Le Conseil a pris acte des principales recommandations qui concernent les points suivants :

Réunions

- organiser un Conseil délocalisé ;
- instituer plus systématiquement une *executive session* du Conseil ;
- procurer plus d'occasions au Conseil de diversifier le panel des intervenants devant le Conseil en rencontrant les dirigeants opérationnels.

Information du Conseil

- approfondir l'analyse stratégique des risques et opportunités de Danone et sur les Ressources Humaines ;
- continuer à rendre plus synthétiques les présentations.

Comités

- détailler plus les comptes rendus faits au Conseil ;
- organiser une session du Conseil sur les risques animée par le Comité d'Audit ;
- poursuivre l'amélioration de l'articulation entre Comité Stratégique et Conseil d'Administration.

Administrateur Référent

Présentation de l'Administrateur Référent

En 2013, un dialogue avec les actionnaires de la Société a permis au Conseil d'Administration de constater que certains actionnaires percevaient des risques en matière de gouvernance avec le cumul des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général.

Il est apparu opportun au Conseil de rendre obligatoire la nomination d'un Administrateur Référent lorsque les fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général sont réunies, pour apporter des garanties supplémentaires quant au bon fonctionnement du Conseil et à l'équilibre des pouvoirs au sein de la Direction Générale et du Conseil. En conséquence, lors du Conseil d'Administration du 18 février 2013, le règlement intérieur a été modifié pour créer le poste d'Administrateur Référent.

Dans le cadre des changements de gouvernance intervenus en octobre 2014 et de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, et afin de veiller à la mise en place d'un nouveau mode de gouvernance, le Conseil a décidé de maintenir, pour la période actuelle, les fonctions de l'Administrateur Référent et a modifié son règlement intérieur à cet effet.

Missions et pouvoirs

Missions

L'Administrateur Référent a pour mission principale de s'assurer du bon fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités de la Société. À ce titre, il est en charge des sujets suivants :

Évaluation du Conseil d'Administration

L'Administrateur Référent est associé au processus d'évaluation du Conseil d'Administration.

Gestion des conflits d'intérêts

L'Administrateur Référent prévient la survenance de situations de conflits d'intérêts, notamment en exerçant une action de sensibilisation. Il porte à l'attention du Conseil d'Administration les éventuels conflits d'intérêts concernant les dirigeants mandataires sociaux et les autres membres du Conseil d'Administration qu'il aurait identifiés.

Dans le cadre de l'obligation de déclaration des conflits d'intérêts lui incombant, tout Administrateur en situation de conflit d'intérêts, même potentiel, en fait part à l'Administrateur Référent.

Revue de la contribution individuelle des Administrateurs

À l'occasion de l'évaluation collective du Conseil, le cabinet de conseil spécialisé a procédé à une revue de la contribution individuelle des Administrateurs aux travaux du Conseil et de ses Comités de laquelle il est ressorti que l'engagement, l'assiduité et la préparation des Administrateurs sont élevés et traduisent une forte adhésion de l'ensemble du Conseil aux valeurs et au projet de Danone avec une forte capacité à challenger et à contribuer aux discussions du Conseil. À l'occasion de cette revue, il a été évoqué le besoin éventuel de renforcer, dans le futur, la composition du Conseil avec des profils venant du *retail* et/ou de la grande consommation et ayant une expérience soit américaine, soit asiatique.

Point sur le fonctionnement du Conseil

En 2016, le Conseil a procédé à l'examen annuel de son fonctionnement ainsi que celui de chacun de ses Comités.

Respect du règlement intérieur

L'Administrateur Référent veille au respect du règlement intérieur du Conseil d'Administration. Dans le cadre de la procédure de consultation concernant des opérations par des Administrateurs sur des titres DANONE, l'Administrateur Référent peut être consulté par les Administrateurs au même titre que le Président.

Relations avec les actionnaires

L'Administrateur Référent assiste le Président et le Directeur Général, sur demande de ces derniers, pour répondre aux demandes d'actionnaires, et se rend disponible pour les rencontrer et prendre connaissance des commentaires et suggestions de ceux-ci en cas de demande et avec l'accord du Président et du Directeur Général.

Bilan d'activité

L'Administrateur Référent rend compte de l'exécution de sa mission une fois par an au Conseil d'Administration.

Au cours des Assemblées Générales, il peut être invité par le Président à rendre compte de son action.

Pouvoirs

Dans le cadre de ses missions, l'Administrateur Référent exerce les pouvoirs suivants :

Convocation du Conseil d'Administration/Ordre du jour/ Information des Administrateurs

L'Administrateur Référent peut intervenir auprès du Président pour demander la convocation du Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé.

Il peut proposer au Président des points complémentaires à l'ordre du jour.



Il veille à ce que les Administrateurs soient en mesure d'exercer leur mission dans les meilleures conditions possibles, et notamment bénéficient d'un haut niveau d'information en amont des réunions du Conseil d'Administration.

Administrateurs indépendants

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration de Danone prévoit que les Administrateurs indépendants se réunissent au moins une fois par an à l'initiative de l'Administrateur Référent et que ce dernier puisse inviter les autres Administrateurs externes de la Société à participer à cette réunion. L'Administrateur Référent s'assure de la liaison entre les Administrateurs indépendants et les autres membres du Conseil d'Administration et la Direction Générale.

Comités du Conseil d'Administration

Il peut assister aux réunions et a accès aux travaux des autres Comités. En particulier, il participe aux travaux du Comité de Nomination et de Rémunération concernant l'évaluation annuelle des performances et les recommandations relatives à la rémunération des mandataires sociaux.

Rencontres avec les dirigeants

La Société tient régulièrement informé l'Administrateur Référent de l'activité de la Société, y compris par le biais de l'organisation régulière, à sa demande et après information du Président et du Directeur Général, de rencontres avec des dirigeants opérationnels ou fonctionnels.

Moyens

L'Administrateur Référent a accès à tous les documents et informations qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Nomination et renouvellement de Monsieur Jean LAURENT en qualité d'Administrateur Référent

L'Administrateur Référent est désigné par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération, parmi les Administrateurs indépendants. Il reste en fonction pendant la durée de son mandat d'Administrateur. À l'occasion de chaque fin de mandat de l'Administrateur Référent, il est prévu que le Conseil

procède à une étude du fonctionnement de cet organe, ainsi qu'à un réexamen de ses pouvoirs afin, si nécessaire, d'adapter ceux-ci.

Monsieur Jean LAURENT a été nommé Administrateur Référent par le Conseil d'Administration du 18 février 2013 au regard de son indépendance, de son expérience et de sa connaissance de Danone. Le Conseil d'Administration a pris en compte l'expérience des affaires de Monsieur Jean LAURENT, ancien Directeur Général d'un grand groupe bancaire, ainsi que sa large connaissance du Conseil et de Danone. En effet, il en est Administrateur depuis 2005 et Président du Comité de Nomination et de Rémunération depuis 2011.

Le Conseil d'Administration du 19 février 2015 a, compte tenu du bilan de Monsieur Jean LAURENT en qualité d'Administrateur Référent, décidé de le renouveler dans ses fonctions d'Administrateur Référent.

Travaux

En 2016, l'Administrateur Référent a notamment accompli les travaux suivants :

- participation active au processus d'évaluation du fonctionnement du Conseil conduit par un organisme externe (rencontre préparatoire avec l'organisme pressenti et validation de cet organisme, validation du questionnaire, présentation préalable des résultats) ;
- implication dans la préparation du dialogue mené à l'automne avec les actionnaires les plus importants de la Société à propos des principes de gouvernance de la Société ;
- échanges réguliers avec le Président et le Secrétaire du Conseil concernant les questions de gouvernance et la préparation de l'Assemblée Générale ;
- suivi de la gouvernance dissociée ;
- revue des questionnaires de conflit d'intérêts ;
- visite de sites et d'activités à l'étranger (Afrique) ;
- participation au séminaire stratégique annuel des cadres dirigeants de Danone.

Comité d'Audit

Composition au 31 décembre 2016 : 3 Administrateurs, tous considérés indépendants

Pour rappel, la part des Administrateurs indépendants dans ce Comité recommandée par le Code AFEP-MEDEF n'est que de 66 %.

	Date d'entrée au Comité
Jean-Michel SEVERINO Président	Début de mandat : Avril 2012, Président du Comité depuis avril 2012 Monsieur Jean-Michel SEVERINO est l'"expert financier du Comité", au sens de l'article L. 823-19 du Code de commerce et ce en raison de ses compétences et de son expertise. En effet, Monsieur Jean-Michel SEVERINO est inspecteur général des finances, il a occupé précédemment les fonctions de Directeur du Développement au ministère français de la Coopération, de Vice-Président pour l'Asie de l'Est à la Banque Mondiale, et de Directeur Général de l'Agence française de développement (AFD). Il a développé dans ses précédentes fonctions de solides connaissances à la fois en matière comptable et financière, mais aussi en matière de contrôle interne et de gestion des risques.
Gaëlle OLIVIER	Début de mandat : Février 2015 Madame Gaëlle OLIVIER a développé de solides connaissances financières lorsqu'elle travaillait en salle des marchés au Crédit Lyonnais puis comme Responsable des opérations d'investissement au sein d'Axa Life Japon. Elle dispose également d'une expertise reconnue en matière de risques et d'audit interne, en effet elle est Directrice Générale d'Axa Global P&C et Membre du Comité de Direction du groupe Axa.
Mouna SEPEHRI	Début de mandat : Avril 2012 Madame Mouna SEPEHRI participe au développement du groupe Renault depuis 1996 et prend part à ses opérations majeures d'acquisitions et de partenariats stratégiques. Grâce à sa grande expérience dans le domaine des fusions et acquisitions, Madame Mouna SEPEHRI dispose d'une compétence éprouvée en matière financière ; étant par ailleurs, responsable des fonctions juridiques d'un grand groupe international coté, elle apporte une expérience complémentaire précieuse en matière de gestion des risques et de contrôle interne.

Règlement intérieur

Principales dispositions

Le Comité d'Audit est notamment chargé d'assurer le suivi :

- du processus d'élaboration des comptes et de l'information financière ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de gestion des risques et d'audit interne ;
- du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Missions

- concernant les comptes et l'information financière : (i) examiner les comptes sociaux et consolidés de la Société avant que ceux-ci ne soient présentés au Conseil d'Administration, (ii) s'assurer de la permanence des méthodes comptables appliquées par la Société, (iii) examiner le traitement comptable des principales transactions complexes et/ou non récurrentes, (iv) examiner le périmètre de consolidation des sociétés de Danone et être informé des problèmes de consolidation qui peuvent avoir lieu, (v) examiner la politique de suivi des engagements hors bilan, (vi) être informé des avis et commentaires des Commissaires aux comptes, (vii) être informé lors de présentations semestrielles par la Direction Générale de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements de la Société, (viii) rendre compte au Conseil d'Administration des principales options de clôture des comptes consolidés annuels et semestriels, (ix) examiner, avec la Direction Générale, les communiqués de presse relatifs aux résultats et se faire communiquer les principaux documents de communication financière de Danone, (x) se faire communiquer les informations non financières publiées par Danone qui ont fait l'objet d'une présentation au Comité de Responsabilité Sociale, et (xi) examiner deux fois par an une situation des principaux litiges de Danone et les éventuelles provisions comptables correspondantes ;
- concernant les Commissaires aux comptes de Danone : (i) piloter la procédure de sélection en supervisant l'appel d'offres conduit par la Direction Générale, et notamment, (ii) faire toute proposition permettant de procéder à leur désignation, leur renouvellement et leur rémunération, (iii) examiner les résultats de leurs travaux et de leurs vérifications ainsi que leurs recommandations et les suites données à ces dernières, (iv) entendre régulièrement les Commissaires aux comptes, y compris hors la présence des dirigeants, (v) s'assurer de l'indépendance des Commissaires aux comptes, notamment en approuvant au préalable certaines de leurs missions ;
- concernant la gestion des risques : (i) s'assurer de l'existence de structures et de systèmes destinés à identifier et évaluer les risques de Danone, ainsi que du suivi de l'efficacité de ces systèmes, à ce titre il vérifie que les risques majeurs de Danone sont pris en compte de manière adéquate et font l'objet de plans d'actions, (ii) être informé par le Conseil d'Administration, par les Commissaires aux comptes ou par la Direction Générale de tout événement exposant la Société à un risque significatif, et (iii) être informé des principaux risques environnementaux, sociaux et sociétaux de Danone ayant fait l'objet d'une présentation au Comité de Responsabilité Sociale ;
- concernant le contrôle interne : (i) s'assurer de l'existence d'un

système de contrôle interne et du suivi de son efficacité, (ii) être informé de toute défaillance ou faiblesse significative en matière de contrôle interne et de toute fraude importante, (iii) examiner le rapport du Président du Conseil d'Administration sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société, (iv) s'assurer de l'existence d'un dispositif de traitement des plaintes reçues par Danone concernant les opérations comptables et financières, des manquements aux règles du contrôle interne ou aux règles anti-corruption et anti-fraude, (v) être informé des plaintes majeures reçues dans le cadre de ce dispositif et superviser le traitement des dossiers les plus importants dont il aurait été saisi, et (vi) pouvoir être consulté par le Comité de Responsabilité Sociale pour toute question relative aux principes de conduite des affaires ou à l'éthique ;

- concernant l'audit interne : (i) valider le plan d'audit interne et en suivre l'exécution, (ii) revoir la structure de l'audit interne, être informé du contenu de la Charte d'Audit interne de Danone et être informé et consulté sur les décisions de nomination ou de remplacement du Directeur de l'audit interne, (iii) donner son avis sur l'adéquation des ressources et l'indépendance de l'audit interne et, dans le cas où il est fait recours à des cabinets externes pour assurer tout ou partie des missions d'audit interne, émettre des recommandations concernant leur nomination et leur renouvellement, (iv) être informé du programme d'audit interne et être destinataire d'une synthèse périodique de ces rapports, et (v) entendre les responsables de l'audit interne.

Dans le cadre de sa mission, le Comité d'Audit peut entendre régulièrement les mandataires sociaux, la Direction Générale de Danone et de ses filiales et, également le Directeur de l'Audit Interne, les Commissaires aux comptes, les cadres dirigeants de Danone, notamment responsables de l'établissement des comptes consolidés et sociaux de Danone, de la gestion des risques, du contrôle interne, des affaires juridiques, des affaires fiscales, de la trésorerie, du financement et du respect de l'éthique. Ces auditions peuvent avoir lieu, lorsque le Comité le souhaite, hors la présence des représentants de la Direction Générale de Danone. Par ailleurs, le Comité d'Audit peut obtenir l'avis de conseillers externes indépendants, notamment en matière juridique et comptable, et demander la réalisation de tout audit interne ou externe.

Principales modifications/évolutions

Le règlement intérieur du Comité d'Audit fait l'objet d'une revue régulière, afin, notamment, de se conformer aux nouvelles dispositions législatives et nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF. Ainsi, le règlement intérieur a été modifié lors de la réunion du Conseil d'Administration du 10 décembre 2013, afin de mettre en œuvre les nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF, pour prévoir notamment (i) que les Commissaires aux comptes doivent être entendus régulièrement par le Comité d'Audit, y compris hors la présence des dirigeants, notamment lors des réunions du Comité d'Audit traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes, afin de rendre compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux, (ii) que le Comité d'Audit doit être informé du programme d'audit interne et être destinataire de synthèses périodiques sur ces programmes, et (iii) que le Comité d'Audit doit entendre les responsables de l'audit interne.

Travaux

Au cours de l'année 2016, le Comité d'Audit s'est réuni six fois (cinq en 2015). L'assiduité de ses membres, exprimée par le taux de participation à ces réunions, a été de 73 % (93 % en 2015). Le Comité d'Audit invite les Commissaires aux comptes à assister à chacune de ses séances. Par ailleurs, une réunion du Comité d'Audit est organisée une fois par an avec les Commissaires aux comptes, hors la présence des dirigeants.

En 2016 et début 2017, les travaux du Comité ont porté en particulier sur les points suivants :

- situation financière de Danone ;
- examen des comptes consolidés annuels et semestriels de Danone. Cet examen implique systématiquement : (i) présentation par la Directrice Générale Finances de la situation financière de Danone, (ii) présentation par les Commissaires aux comptes de leur approche d'audit, (iii) présentation conjointe par la Directrice Générale Finances et le responsable des comptes (Directeur du Contrôle Financier) d'une part et les Commissaires aux comptes d'autre part, des principales options comptables retenues, (iv) revue des principaux litiges de Danone, (v) revue des engagements hors bilan, et (vi) audition des conclusions des Commissaires aux comptes y compris sur leurs ajustements d'audit ;
- revue des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS utilisés en externe lors de la publication des comptes consolidés annuels et semestriels ;
- revue des principaux changements dans le périmètre de consolidation de Danone et l'examen des principaux termes des opérations de variation de périmètre et de leur traitement comptable ;
- revue des projets de communiqués de presse sur les résultats consolidés annuels et semestriels. À cette occasion, le Comité s'est assuré de la cohérence de la présentation des informations financières au marché avec les comptes consolidés, et du fait que le processus de préparation des communiqués de presse impliquait notamment leur revue par les Commissaires aux comptes ;
- présentation du projet de distribution de dividende soumis au vote des actionnaires ;
- examen des projets de résolutions relatives au renouvellement des autorisations financières et du programme de rachat d'actions de la Société soumis au vote de l'Assemblée Générale ;
- revue semestrielle des principaux risques (y compris financiers) de Danone notamment par le biais de présentations thématiques et de discussions avec des responsables opérationnels en charge du suivi et de la gestion de ces risques, et de présentations actualisées de la cartographie de ces risques ;

- suivi de l'organisation et de l'efficacité des systèmes d'audit et de contrôle interne ;
- validation du plan d'audit interne de Danone et l'examen des principaux résultats des missions d'audit menées au cours de l'année et de leur synthèse ;
- revue de la partie du rapport du Président portant sur le contrôle interne et la gestion des risques ;
- approbation et le suivi régulier des honoraires des Commissaires aux comptes ;
- suivi des opérations financières de Danone ;
- suivi de l'organisation de Danone en matière de conformité et de sécurité alimentaire ;
- fonctionnement du Comité, et la fixation de son programme et de ses priorités pour les exercices 2016 et 2017 ;
- revue des principaux risques fiscaux de Danone et l'examen de l'évolution de l'actualité fiscale ;
- suivi de l'actualité relative aux normes IFRS ;
- analyse des impacts de la réforme de l'audit sur les travaux du Comité ;
- approbation de la procédure des services rendus par les Commissaires aux Comptes et les membres de leurs réseaux ;
- examen de l'impact des monnaies étrangères sur les principaux indicateurs financiers de Danone ;
- revue de la mise en place de l'organisation du Secrétariat Général ;
- revue du processus de management de crise de Danone.

En outre, les comptes consolidés annuels ont été examinés par le Comité d'Audit lors de réunions qui se sont tenues, conformément au Code AFEP-MEDEF dans un délai suffisant, soit au moins trois jours avant la réunion du Conseil arrêtant ces comptes.

Chaque réunion du Comité d'Audit donne lieu à la présentation d'un compte-rendu lors du Conseil d'Administration suivant. Par ailleurs, une fois chaque procès-verbal du Comité d'Audit approuvé par l'ensemble de ses membres, celui-ci est communiqué à l'ensemble des Administrateurs. Ces comptes rendus d'activité permettent au Conseil d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

Comité de Nomination et de Rémunération

Composition au 31 décembre 2016 : 4 Administrateurs, tous considérés indépendants

	Date d'entrée au Comité
Jean LAURENT Président	Avril 2005, Président depuis le 28 avril 2011
Benoît POTIER	Avril 2012
Lionel ZINSOU-DERLIN	Février 2015
Clara GAYMARD	Avril 2016

Il est précisé que les dirigeants mandataires sociaux sont associés aux travaux du Comité de Nomination et de Rémunération, sauf sur les questions les concernant personnellement.

Règlement intérieur

Principales dispositions

Missions

- nomination des Administrateurs et dirigeants mandataires sociaux ou renouvellement de leurs mandats : (i) formuler des propositions au Conseil d'Administration de nomination des membres du Conseil d'Administration, de son Président et de ses Vice-Présidents, du Directeur Général ou de Directeurs Généraux Délégués, de membre d'un Comité et de son Président ou de renouvellement de leur mandat, et (ii) faire des propositions au Conseil d'Administration pour la succession des mandataires sociaux, notamment en cas de vacance imprévisible. Le Comité de Nomination et de Rémunération est, par ailleurs, informé de toute nomination d'un membre du Comité Exécutif de Danone (autre que les mandataires sociaux) ;
- gouvernement d'entreprise : préparer l'examen par le Conseil d'Administration des questions relatives au gouvernement d'entreprise et, plus particulièrement, vérifier si et dans quelle mesure les critères d'indépendance prévus par le Code AFEP-MEDEF sont respectés par les Administrateurs et membres des Comités ;
- évaluation du Conseil d'Administration, et des comités : organiser ces évaluations à leur demande ;

- rémunération des mandataires sociaux de la Société : (i) proposer les critères de détermination de l'ensemble des éléments de leur rémunération ainsi que le montant de celle-ci et veiller à leur application et (ii) établir des propositions relatives à l'attribution à ces dirigeants mandataires sociaux de GPS ou de GPU ;
- jetons de présence versés aux Administrateurs : faire des recommandations au Conseil concernant le montant des jetons de présence qui est proposé à l'Assemblée Générale ainsi que la répartition de ces jetons de présence entre Administrateurs ;
- politique de rémunération de Danone : formuler un avis ou faire des recommandations concernant les principes et les modalités de la politique de Danone de GPS et des GPU et de tout mécanisme de rémunération lié aux actions de la Société et, plus généralement, faire toute recommandation relative à la politique de rémunération de Danone. Le Comité de Nomination et de Rémunération est, par ailleurs, informé de la politique de rémunération des membres du Comité Exécutif de Danone (autres que les dirigeants mandataires sociaux).

Principales modifications/évolutions

Le règlement intérieur du Comité de Nomination et de Rémunération fait l'objet d'une revue régulière. Les principales modifications ont porté sur la possibilité de l'évaluation du fonctionnement du Comité de Responsabilité Sociale par le Comité de Nomination et de Rémunération et sur l'unification de la clause de confidentialité avec celle applicable au Conseil d'Administration.

Travaux

Au cours de l'année 2016, le Comité de Nomination et de Rémunération s'est réuni six fois (cinq en 2015), l'assiduité de ses membres (taux de participation à ces réunions) s'élevant à 94 % (87 % en 2015).

Chaque réunion du Comité de Nomination et de Rémunération donne lieu à la présentation d'un compte-rendu au Conseil d'Administration suivant. Ces comptes rendus d'activité permettent au Conseil d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

En 2016 et début 2017, les travaux du Comité de Nomination et de Rémunération ont porté en particulier sur les points suivants :

Concernant la Direction Générale et le Conseil d'Administration

Au titre de l'Assemblée Générale du 27 avril 2017

- revue de la composition du Conseil d'Administration et plus particulièrement examen du renouvellement des mandats d'Administrateur de Mesdames Gaëlle OLIVIER et Isabelle SEILLIER et Messieurs Jean-Michel SEVERINO, Lionel ZINSOU-DERLIN et examen de la nomination de Monsieur Gregg L. ENGLÉS en qualité d'Administrateur ;
- revue des résolutions à présenter à l'Assemblée Générale du 27 avril 2017 concernant (i) la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, et (ii) la rémunération individuelle de Monsieur Franck RIBOUD et Monsieur Emmanuel FABER pour l'année 2016 (*say on pay*).

Au titre de l'Assemblée Générale du 28 avril 2016

- revue de la composition du Conseil d'Administration et plus particulièrement examen du renouvellement des mandats d'Administrateur de Messieurs Franck RIBOUD et Emmanuel FABER et du renouvellement de leurs mandats respectifs de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général et examen de la nomination de Madame Clara GAYMARD en qualité d'Administrateur ;

- revue de l'ensemble des éléments de rémunération du Président du Conseil, du Directeur Général et, en particulier, de la rémunération variable due au titre de l'exercice 2015. Ainsi, le Comité a examiné les programmes de rémunération variable : (i) court terme, (ii) pluriannuelle incluant l'examen de l'éventuelle atteinte de performance pour chaque exercice passé et la fixation des objectifs de performance au début de chaque nouvel exercice ; (iii) long terme incluant la revue de l'obligation de conservation des actions pour les mandataires sociaux et les autres membres du Comité Exécutif ;
- examen des engagements de retraite dans le cadre du renouvellement des mandataires sociaux et des conditions de performance annuelle concernant l'accroissement des droits potentiels de retraite de Monsieur Emmanuel FABER (les droits de Monsieur Franck RIBOUD étant plafonnés depuis 2014) ;
- dans le cadre du renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Emmanuel FABER, revue de son indemnité de fin de mandat et de son obligation de conservation des titres ;
- revue de la politique de rémunération variable de Danone (et plus particulièrement, concernant les GPS et les GPU, examen des conditions de performance et de leur pondération) ;
- revue des résolutions à présenter à l'Assemblée Générale du 28 avril 2016 concernant la rémunération individuelle de Monsieur Franck RIBOUD et de Monsieur Emmanuel FABER (*say on pay*).

Concernant les différents Comités

- examen de l'évolution de la composition du Comité de Nomination et de Rémunération avec la proposition de nommer Madame Clara GAYMARD en qualité de membre de ce Comité ;
- examen de l'évolution de la composition du Comité de Responsabilité Sociale avec la proposition de nommer Madame Bettina THEISSIG, Administrateur représentant les salariés, en qualité de membre de ce Comité, en remplacement de Madame Marie-Anne JOURDAIN.

Concernant les éléments de rémunération variables des directeurs et dirigeants pour l'exercice 2017

- revue et détermination des différents critères et éléments de pondération de la rémunération variable annuelle : en particulier, pour chaque critère fixation de la cible, du plafond, du maximum et du minimum pouvant être attribués ;
- revue, au début de l'exercice, de la détermination des conditions de performance des GPU fixées sur la base des objectifs communiqués au marché ;
- examen d'une nouvelle proposition de résolution concernant l'attribution de GPS lors de l'Assemblée Générale de 2017 ;
- examen annuel de l'éventuelle atteinte des conditions de performance respectives des GPU et des GPS.

Concernant la gouvernance

- examen individuel annuel de l'indépendance de chaque Administrateur et de l'existence ou non de conflits d'intérêts,

même potentiels. L'analyse détaillée relative à l'apport par chaque candidat d'une expertise et l'examen de son indépendance figure ci-avant au paragraphe *Examen de l'indépendance des Administrateurs* ;

- suivi du processus d'intégration des Administrateurs, en particulier concernant les Administrateurs représentant les salariés et accompagnement dans le cadre de leur formation ;
- revue annuelle du processus et des pratiques en vigueur au sein de Danone en termes de plan de succession de la Direction Générale de Danone et des postes clefs des sociétés du Groupe ;
- revue annuelle du fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités ;
- examen de la candidature en vue de la nomination de Monsieur Gregg L. ENGLÉS en qualité d'Administrateur ;
- examen du renouvellement des Administrateurs dont le mandat arrive à échéance à l'Assemblée Générale 2017.

Comité de Responsabilité Sociale

Composition au 31 décembre 2016 : 4 Administrateurs dont 3 considérés indépendants

	Date d'entrée au Comité
Bruno BONNELL ^(a) Président	Février 2007, Président depuis février 2015
Virginia A. STALLINGS ^(a)	Février 2015
Bettina THEISSIG	Octobre 2016
Serpil TIMURAY ^(a)	Avril 2015

(a) Administrateur indépendant.

Règlement intérieur

Principales dispositions

La mission du Comité de Responsabilité Sociale porte principalement sur la gouvernance du projet sociétal de Danone. Son périmètre couvre l'ensemble des domaines de responsabilité sociale en lien avec la mission et les activités de Danone et tout particulièrement les domaines sociaux, environnementaux et éthiques.

Le Comité de Responsabilité Sociale porte une attention particulière aux principes d'action, aux politiques et aux pratiques mises en œuvre par Danone dans les domaines :

- sociaux vis-à-vis des salariés de Danone ainsi que ceux de ses partenaires, sous-traitants, fournisseurs et clients ;
- environnementaux relatifs (i) aux activités directement contrôlées par Danone (production industrielle, emballages, etc.) ou indirectement contrôlées (achats, transport, énergie, etc.) par celle-ci, et (ii) à l'utilisation de ressources naturelles non renouvelables ;

- éthiques concernant les salariés de Danone, les consommateurs et plus généralement l'ensemble des parties prenantes de Danone ;
- nutritionnels relatifs notamment aux enjeux de santé publique, aux impacts sociaux de ses produits ainsi qu'à la communication faite auprès des consommateurs.

Missions

- examiner les principaux risques et opportunités pour Danone en matière environnementale, au regard des enjeux propres à ses missions et à ses activités ;
- être informé des procédures de contrôle interne mises en place au sein de Danone en ce qui concerne ses principaux risques environnementaux ;
- être consulté par le Comité d'Audit dans le cadre des projets de missions d'audit relatifs à ses domaines d'intervention ;
- procéder à l'examen des politiques sociales menées par Danone, des objectifs fixés et des résultats obtenus en la matière ;
- passer en revue les systèmes de *reporting*, d'évaluation et de contrôle afin de permettre à Danone de produire une information extra-financière fiable ;
- examiner l'ensemble des informations extra-financières publiées par Danone, en particulier en matière sociétale et environnementale ;
- examiner une fois par an une synthèse des notations obtenues par la Société et ses filiales par les agences de notation extra-financière ;
- s'assurer de l'application des règles éthiques définies par Danone ;
- être périodiquement informé des plaintes reçues dans le cadre du dispositif alerte des salariés qui ont pour objet des questions éthiques, sociales ou environnementales et examiner celles qui sont relatives à sa mission, en coordination avec le traitement réalisé par le Comité d'Audit ;
- revoir régulièrement les résultats des auto-évaluations de Danone dans le cadre du programme Danone Way.

Travaux

Au cours de l'année 2016, le Comité de Responsabilité Sociale s'est réuni quatre fois (quatre fois en 2015), l'assiduité de ses membres, (taux de participation à ces réunions) s'élevant à 89 % (100 % en 2015).

En 2016 et début 2017, les travaux du Comité ont notamment porté sur les sujets suivants :

- revue des projets de Danone en cours dans le domaine sociétal et plus particulièrement l'examen de l'activité et des budgets des fonds sponsorisés par Danone, et en particulier le montant pris en charge par la Société au titre de sa contribution financière annuelle à *danone.communities* et la réalisation d'un nouvel investissement par le FPS *danone.communities* ;
- examen de la politique de Danone en matière d'égalité professionnelle et salariale hommes/femmes ;
- revue de l'accord international sur l'emploi durable conclu entre Danone et l'International Union of Food, Farm and Hotel Workers ;
- examen de la mise en œuvre de la politique de Danone sur le climat ;
- revue de la nouvelle politique de Danone sur l'emballage ;
- revue de la stratégie de Danone sur l'alimentation ;
- examen de la nouvelle politique de Danone sur la nutrition ;
- revue de la stratégie Nutrition Infantile de Danone et du *position paper* sur l'engagement pour la santé et la nutrition dans les 1 000 premiers jours ;
- examen de la participation de Danone à l'indice *FTSE4Good* ;
- revue de la politique de Danone sur la *compliance* ;

Par ailleurs, dans le domaine des investissements à vocation sociétale, le Comité a pour mission :

- d'évaluer l'impact de ces investissements pour Danone ;
- d'examiner l'application des règles établies par Danone s'agissant d'investissements ou de programmes sociaux dans les domaines liés aux activités de Danone ;
- de veiller à ce que les intérêts de la Société soient préservés, et plus particulièrement de prévenir les conflits d'intérêts éventuels liés aux relations entre ces investissements et le reste des activités de Danone.

Le Comité a également pour mission de préparer et d'éclairer les travaux du Conseil sur les investissements et programmes d'action à finalité sociale que Danone conduit ou auxquels il participe.

Principales modifications/évolutions sociales

Le règlement intérieur du Comité de Responsabilité Sociale fait l'objet d'une revue régulière. Les principales modifications ont porté sur l'évolution de la performance et l'étendue exacte des missions, notamment par rapport au Comité d'Audit (tout particulièrement en matière de revue des risques et de la communication extra-financière de Danone).

- revue de la nouvelle organisation de Danone en matière de développement durable ;
- revue de la mise en place de l'organisation du Secrétariat Général.

Chaque réunion du Comité de Responsabilité Sociale donne lieu à la présentation d'un compte-rendu lors du Conseil d'Administration suivant. Ces comptes rendus permettent au Conseil d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

Comité Stratégique

Composition au 31 décembre 2016 : 5 Administrateurs dont 2 considérés indépendants

	Date d'entrée au Comité
Franck RIBOUD Président	2015, Président depuis 2015
Emmanuel FABER	2015
Benoît POTIER ^(a)	2015
Isabelle SEILLIER	2015
Jean-Michel SEVERINO ^(a)	2015

(a) Administrateur indépendant.

Règlement intérieur

Principales dispositions

Le Comité Stratégique a pour mission d'analyser les grandes orientations stratégiques de Danone.

Le Comité Stratégique prépare et éclaire les travaux du Conseil sur les sujets d'intérêt stratégique majeurs tels que :

- les axes de développement ;
- les opportunités de croissance externe ;

- les opérations de désinvestissement ;
- les accords ou partenariats significatifs ;
- les éventuelles opérations sur capital de la Société ;
- les éventuelles possibilités de diversification ;
- et plus généralement toute opération significative pour l'avenir de Danone.

Travaux

Au cours de l'année 2016, le Comité Stratégique s'est réuni quatre fois (quatre fois en 2015), l'assiduité de ses membres (taux de participation à ces réunions) s'élevant à 100 % (100 % en 2015).

En 2016 et début 2017, les travaux du Comité ont notamment porté sur :

- l'examen de l'environnement concurrentiel de Danone en Europe et dans le monde (principaux acteurs du marché, leur actualité et leur positionnement stratégique) ;
- l'examen des risques et opportunités liés aux évolutions récentes du secteur de l'alimentation et des boissons et notamment le mouvement de fusions géantes dans le secteur des boissons ou la présence croissante d'activistes au capital de plusieurs grandes entreprises agroalimentaires ;

- l'examen de l'opportunité d'une offre sur WhiteWave, des conséquences organisationnelles et financières, des modalités juridiques pour recommandation au Conseil d'Administration ;
- l'examen des premières traductions concrètes de la nouvelle vision de la Société sur l'alimentation (mise en œuvre du Manifesto) : création d'un incubateur et position vis-à-vis des OGM aux États-Unis ;
- l'examen des Company Goals : série d'objectifs stratégiques de la Société dans les domaines économiques et sociétaux ;
- l'examen du projet de revalorisation de la dimension *corporate* de la marque Danone : positionnement et premiers principes d'architecture de marques.

Comité Exécutif

Rôle

Sous l'autorité du Directeur Général, Monsieur Emmanuel FABER, le Comité Exécutif assure la direction opérationnelle de Danone. Il met en œuvre la stratégie définie par le Conseil d'Administration, examine et décide de l'allocation des ressources, s'assure de la

cohérence des actions engagées par l'ensemble des filiales et des Métiers et, en fonction des performances réalisées, décide des plans d'actions à mettre en œuvre. Il se réunit au moins une fois par mois.

Composition au 1^{er} mars 2017: 9 membres

Nom	Âge	Principale fonction au sein de Danone	Date d'entrée au Comité Exécutif
Emmanuel FABER	53	Directeur Général et Vice-Président du Conseil d'Administration	2000
Bertrand AUSTRUY	43	Secrétaire Général et Directeur Général des Ressources Humaines	2015
Cécile CABANIS	46	Directrice Générale Finances, Stratégie et Systèmes d'Information	2015
Francisco CAMACHO	51	Growth & Innovation Officer et Directeur Général des Eaux	2011
Lorna DAVIS	57	Chief Manifesto Catalyst et Directrice Générale de la Strategic Business Unit Amérique du Nord ^(a)	2015
Bridgette HELLER ^(b)	55	Directrice Générale Nutrition Infantile	2016
Flemming MORGAN ^(c)	61	Directeur Général Nutrition Médicale	2009
Pierre-André TÉRISSE	50	Directeur Général Access et Afrique	2008
Gustavo VALLE	53	Directeur Général Ressources Efficiency et Produits Laitiers Frais	2015

(a) Après la réalisation de l'acquisition de WhiteWave.

(b) Bridgette HELLER prendra également la direction de la Division Nutrition Médicale à compter de mi-2017.

(c) Flemming MORGAN va continuer à diriger la Division Nutrition Médicale jusqu'à son départ prévu mi-2017.

Application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF

En application de la loi du 3 juillet 2008, le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 18 décembre 2008, a étudié les dispositions du Code AFEP-MEDEF et a décidé que Danone se référerait à ce

Code de gouvernance. Ce code est disponible sur le site Internet du MEDEF (www.medef.com).

Danone applique les recommandations du Code AFEP-MEDEF, à l'exception des points suivants que la Société n'applique pas de façon stricte :


Recommandations	Pratique de Danone et justification
<p>Cessation du contrat de travail en cas de mandat social (paragraphe 21 du Code AFEP-MEDEF)</p>	<p>À l'occasion de l'examen du renouvellement de leur mandat d'Administrateur, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration du 22 février 2016 a confirmé sa position prise en septembre 2014 et a considéré qu'il convenait de maintenir, tout en continuant à le suspendre, le contrat de travail de Monsieur Franck RIBOUD et celui de Monsieur Emmanuel FABER, compte-tenu de leur âge, de leur situation personnelle et de leur ancienneté en tant que salariés au sein de Danone. Le Conseil estime en effet que ce dispositif est pertinent pour des dirigeants ayant au moins 10 ans d'ancienneté au sein de Danone, afin d'encourager le principe de promotion interne et de management durable que Danone s'efforce de mettre en œuvre, la suppression du contrat de travail pouvant au contraire dissuader les candidats internes d'accepter des postes de mandataires sociaux.</p> <p>Le Conseil a estimé que la mise en œuvre des recommandations du Code AFEP-MEDEF visant à mettre définitivement fin à ces contrats de travail aurait pour effet de les priver des droits et avantages attachés au contrat de travail progressivement acquis au cours de leurs parcours professionnels au sein de Danone sur la base d'une ancienneté (à savoir depuis 35 ans pour Monsieur Franck RIBOUD, et depuis 19 ans pour Monsieur Emmanuel FABER) et d'un service effectif, en particulier les indemnités de départ ou avantages long terme (tels que la participation à des régimes collectifs), indemnités qui en tout état de cause ne sauraient excéder, dans leur globalité, le plafond des deux ans de rémunération (fixe et variable).</p> <p>L'Autorité des Marchés Financiers considère qu'une explication circonstanciée du maintien du contrat de travail d'un dirigeant mandataire social permet de justifier la non-application de la recommandation du Code AFEP-MEDEF.</p>
<p>Modalités de fonctionnement du comité des rémunérations (paragraphe 17.3 du Code AFEP-MEDEF)</p>	<p>Le Conseil d'Administration délibère en présence des dirigeants mandataires sociaux sur leur rémunération mais ces derniers ne prennent part ni aux délibérations ni au vote des décisions les concernant.</p> <p>Par ailleurs, le Conseil d'Administration ne statue sur ce sujet que sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, composé en intégralité d'Administrateurs indépendants et qui ne comporte donc aucun dirigeant mandataire social.</p> <p>Enfin, un Administrateur Référent est mis en place depuis 2013 afin d'apporter des garanties supplémentaires du bon fonctionnement du Conseil et de l'équilibre des pouvoirs au sein de la Direction Générale et du Conseil.</p>
<p>Régimes de retraite supplémentaires (paragraphe 24.6.2 du Code AFEP-MEDEF)</p>	<p>Le régime de retraite constitué en 1976 est fermé depuis 2003. L'éligibilité au régime de retraite des dirigeants est bien soumise à une condition d'exercice d'activité au sein de Danone par le mandataire concerné au moment de son départ en retraite. Par exception à ce principe, dans le seul cas d'un licenciement après 55 ans, le bénéficiaire de ce régime est maintenu sous réserve de ne pas reprendre d'activité salariée. Cette dernière disposition, conforme à la réglementation française applicable, permet notamment de protéger l'ensemble des bénéficiaires contre les risques liés à un licenciement intervenant après l'âge de 55 ans mais avant d'avoir atteint l'âge de la retraite.</p>

Recommandations	Pratique de Danone et justification
<p>Critère d'indépendance des administrateurs (paragraphe 8.5 du Code AFEP-MEDEF)</p> <p><i>“Les critères que doivent examiner le comité et le conseil afin de qualifier un administrateur d'indépendant [...] sont les suivants : [...] - Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des douze ans.”</i></p>	<p>Le Conseil d'Administration du 14 février 2017, sur avis du Comité de Nomination et de Rémunération, a examiné, comme chaque année, l'indépendance de chacun des Administrateurs sur la base des critères d'indépendance définis par le règlement intérieur conformément au Code AFEP-MEDEF (voir ci-avant paragraphe <i>Règlement intérieur du Conseil d'Administration</i>).</p> <p>S'agissant du critère d'indépendance du Code AFEP-MEDEF selon lequel l'exercice d'un mandat pendant plus de 12 ans constitue <i>ipso facto</i> un élément suffisant pour faire perdre la qualité d'indépendant, le Conseil rappelle que la stratégie de développement de Danone repose sur un double projet économique et social qui lui confère une culture unique. À ce titre, le Conseil a réaffirmé, à de nombreuses reprises, l'importance qu'il attache aux facteurs culturels de l'entreprise pour évaluer la pertinence et la faisabilité des projets qui lui sont soumis. Il considère en effet que la culture de Danone constitue un avantage concurrentiel unique, tant dans l'intérêt de Danone que de ses actionnaires. Dans ce cadre, le Conseil a constaté qu'une expérience dans la durée au sein du Conseil offre une meilleure compréhension des traits culturels spécifiques à l'Entreprise et à sa mission et constitue dès lors un atout pour éclairer les travaux du Conseil et formuler un jugement critique et autonome tout en veillant à préserver l'identité et la culture de Danone sur le long terme. Compte tenu de ces éléments d'appréciation analysés de manière concrète et régulière, le Conseil d'Administration a estimé que le critère des 12 ans, défini par le Code AFEP-MEDEF parmi cinq autres critères, n'était pas, à lui seul, suffisant pour faire perdre la qualité d'administrateur indépendant au membre concerné.</p> <p>Ainsi, au 14 février 2017, le Conseil d'Administration de Danone est composé de 16 Administrateurs dont 11 sont considérés comme indépendants, soit un taux d'indépendance de 79 %. Pour rappel, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les deux Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux d'indépendance.</p> <p>Concernant Monsieur Bruno BONNELL, le Conseil a constaté qu'il fait preuve de façon constante d'une indépendance d'esprit et d'une liberté de parole particulièrement remarquables, qui l'amènent à prendre des positions marquées et constructives, avec des angles spécifiques et différents, lors des débats du Conseil. Le Conseil a constaté que ses positions ont permis d'enrichir ses décisions, et que l'indépendance de ces dernières a une valeur importante pour Danone, au sein d'un Conseil d'Administration composé d'une majorité d'Administrateurs indépendants au sens le plus strict des normes en vigueur.</p> <p>Concernant Monsieur Benoît POTIER, le Conseil a constaté sa forte contribution aux débats du Conseil ainsi que sa liberté de pensée et de parole du Président Directeur Général d'une des sociétés les plus significatives du CAC 40. Enfin, Monsieur Benoît POTIER fait preuve d'une indépendance d'esprit remarquable.</p>
<p>Présence d'un Administrateur représentant les salariés au Comité de Nomination et de Rémunération (paragraphe 17.1 du Code AFEP-MEDEF)</p> <p><i>“Il est recommandé [...] qu'un administrateur salarié en soit membre”</i></p>	<p>À l'occasion de sa revue de la composition des différents Comités, le Conseil, en concertation avec les Administrateurs représentant les salariés, n'a pas jugé opportun de procéder à la nomination d'un Administrateur représentant les salariés au Comité de Nomination et de Rémunération. Il a cependant décidé de nommer Madame Bettina THEISSIG, Administrateur représentant les salariés, au Comité de Responsabilité Sociale, en charge de la gouvernance du projet sociétal de Danone et notamment du suivi des sujets sociaux, environnementaux et éthiques. Le Conseil a en effet jugé que son profil, son expérience et sa connaissance approfondie de Danone sont des atouts pour les travaux de ce Comité.</p> <p>En tout état de cause, il est rappelé que le Comité de Nomination et de Rémunération de Danone est composé en son intégralité d'Administrateurs considérés comme indépendants, et exerce son activité sous la responsabilité du Conseil. Les travaux, recommandations et avis du Comité font l'objet de comptes rendus détaillés et sont discutés lors des réunions du Conseil par l'intégralité des Administrateurs, y compris les Administrateurs représentant les salariés.</p>

6.2 MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES ADMINISTRATEURS ET LES CANDIDATS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

[article R. 225-83 du Code de commerce]

Renseignements concernant les Administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration :

- les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul des mandats ;
- sauf mention contraire les sociétés, fondations, associations et autres sont en France ;
- les mandats portant la mention  sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 27 Avril 2017 ;
- pour chaque Administrateur déjà présent, le taux de présence CA 2016 correspond à son taux de présence aux réunions du Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2016.

Candidature proposée à l'Assemblée Générale

	Début du mandat	Fin du mandat
Gregg L. ENGLÉS	27 avril 2017	Assemblée Générale 2020

Administrateurs dont le renouvellement est proposé

	Premier mandat	Début du mandat en renouvellement	Fin du mandat en renouvellement
Gaëlle OLIVIER	29 avril 2014	27 avril 2017	Assemblée Générale 2020
Isabelle SEILLIER	28 avril 2011	27 avril 2017	Assemblée Générale 2020
Jean-Michel SEVERINO	28 avril 2011	27 avril 2017	Assemblée Générale 2020
Lionel ZINSOU-DERLIN	29 avril 2014	27 avril 2017	Assemblée Générale 2020

Administrateurs en exercice

	Premier mandat	Début du mandat en cours	Fin du mandat en cours
Franck RIBOUD	30 septembre 1992	28 avril 2016	Assemblée Générale 2019
Emmanuel FABER	25 avril 2002	28 avril 2016	Assemblée Générale 2019
Clara GAYMARD	28 avril 2016	28 avril 2016	Assemblée Générale 2019
Jacques-Antoine GRANJON	26 avril 2012	29 avril 2015	Assemblée Générale 2018
Jean LAURENT	10 février 2005	29 avril 2015	Assemblée Générale 2018
Benoît POTIER	11 avril 2003	29 avril 2015	Assemblée Générale 2018
Mouna SEPEHRI	26 avril 2012	29 avril 2015	Assemblée Générale 2018
Virginia A. STALLINGS	26 avril 2012	29 avril 2015	Assemblée Générale 2018
Serpil TIMURAY	29 avril 2015	29 avril 2015	Assemblée Générale 2018

Administrateur dont le mandat n'est pas renouvelé

	Premier mandat	Fin du mandat en cours
Bruno BONNELL	18 février 2002	Assemblée Générale 2017

Administrateurs représentant les salariés

	Premier mandat	Début du mandat en cours	Fin du mandat en cours
Frédéric BOUTEBBA	30 juin 2016	30 juin 2016	Assemblée Générale 2020
Bettina THEISSIG	17 octobre 2014	17 octobre 2014	Assemblée Générale 2020



BRUNO BONNELL

Administrateur indépendant

Né le 6 octobre 1958, nationalité française

Taux de présence CA 2016 : 89%

Renseignements personnels – expérience et expertise

Bruno BONNELL est né en 1958, à Alger. Sa formation d'ingénieur chimiste à CPE Lyon (École Supérieure de Chimie Physique Électronique de Lyon) est doublée par une licence d'économie appliquée à l'Université Paris-Dauphine (promotion 1982). Il débute sa carrière chez Thomson SDRM en tant qu'ingénieur d'affaires chargé du lancement et de la commercialisation du premier ordinateur du groupe, le T07. En juin 1983, il fonde la société Infogrames qui absorbera en 2000 la société cotée Atari. Parallèlement, en 1995, il co-fonde la société Infonie, premier fournisseur d'accès Internet en France. Il quitte Infogrames en avril 2007 et fonde Robopolis, société spécialisée dans la robotique de service Robopolis distributeur de robots destinés au marché domestique. Cette société opère dans sept pays européens. En 2010, il fonde Awabot, une société de services de plate-forme robotique, spécialisée dans les robots de télé-présence. La même année, il crée le Syndicat de la Robotique de Service, SYROBO. En 2011, il est nommé Président du Conseil d'Administration de l'EM Lyon Business School. Il est membre du Conseil de Direction du groupe Pathé SAS. En mars 2014, il crée avec ses associés d'Orkos Capital, Robolution Capital, un fonds de capital-investissement dédié à la robotique de services. Par ailleurs, il est Chevalier de l'Ordre National du Mérite.

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2016

Sociétés cotées

Administrateur et Président du Comité de Responsabilité Sociale de DANONE SA

Sociétés non cotées

Président de AWABOT SAS, I-VOLUTION SAS, SOROBOT SAS, OPAL SASU
Membre du Conseil de Direction de PATHE SAS
Gérant de POB TECH

Associations/Fondations/Autres

Président du Conseil d'Administration de EMLYON BUSINESS SCHOOL
Président de GROUPE SYROBO DE LA ROBOTIQUE DE SERVICE (SYMOP)
Associé fondateur de ROBOLUTION CAPITAL (Fonds Professionnel de Capital Investissement)

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

Administrateur d'APRIL SA
Membre du Comité de Responsabilité Sociale du Conseil d'Administration de DANONE SA
Membre du Conseil de Surveillance ANF IMMOBILIER SA

Sociétés non cotées

Administrateur de ROBOPOLIS SAS
Membre du Conseil de Surveillance de BANQUE RHÔNE-ALPES



FRÉDÉRIC BOUTEBBA

Administrateur représentant les salariés

Né le 18 août 1967, nationalité française

Taux de présence CA 2016 : 100%

Renseignements personnels – expérience et expertise

Frédéric BOUTEBBA a intégré Danone en 1992 où il a exercé plusieurs responsabilités au sein de la Direction Commerciale. En 2006, il change d'orientation et se consacre à la représentation et à la défense des intérêts des salariés, intégrant différentes Instances Représentatives du Personnel tant au siège de Danone Eaux France S.A.E.M.E. qu'au niveau national.

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2016

Sociétés cotées

Administrateur représentant les salariés de DANONE SA

Sociétés non cotées

Néant

Associations/Fondations/Autres

Néant

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Délégué Syndical, Membre et Représentant Syndical du Comité d'Entreprise de DANONE EAUX FRANCE S.A.E.M.E
Membre du Comité de Groupe de DANONE
Membre représentant des salariés de BRANCHE EAUX, BIÈRES ET B.R.S.A.
Secrétaire de Syndicat du SYNDICAT AGROALIMENTAIRE CFDT 24



GREGG L. ENGLÉS

Candidat Administrateur 

Né le 16 août 1957, nationalité américaine

Taux de présence CA 2016 : N/A

Renseignements personnels – expérience et expertise

Gregg L. ENGLÉS a obtenu une licence (*Bachelor*) en économie à Dartmouth, et est titulaire d'un doctorat de droit à l'Université de Yale. Après l'obtention de son diplôme, il a fondé et présidé plusieurs sociétés d'investissement, dont Kaminski Engles Capital Corporation en 1988, Engles Capital Corporation en 1989 et Engles Management Corporation en 1993. Il a fondé Suiza Foods Corporation en 1993 dont il est devenu Président-Directeur Général en 1994. Suiza Foods Corporation, dénommée plus tard Dean Foods Company, a été créée dans le but de consolider l'industrie américaine du lait. Il a été Président-Directeur Général de Dean Foods Company, qui est devenue l'une des principales sociétés alimentaires américaines entre 1994 et 2012 et a été cotée en 1996. Il a conçu une marque proposant une alternative aux produits laitiers au sein du portefeuille de Dean Foods et a créé WhiteWave par le biais d'une série d'acquisitions réussies, comprenant International Delight en 1997, Silk en 2002, Horizon Organic en 2004 et Alpro en 2009. Gregg L. ENGLÉS est Président-Directeur Général de WhiteWave Foods Company depuis 2012 lors de sa scission avec Dean Foods Company.

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2016

Sociétés cotées

Président-Directeur Général de *THE WHITEWAVE FOODS COMPANY* (États-Unis)

Membre du Conseil d'Administration, Président du Comité d'Audit, membre du Comité de Rémunération et membre du Comité de Gouvernance de *LIBERTY EXPEDIA HOLDINGS, INC* (États-Unis)

Sociétés non cotées

Néant

Associations/Fondations/Autres

Fondé de pouvoir de *DARTMOUTH COLLEGE*

Membre du Conseil d'Administration et membre du Comité exécutif de *GROCERY MANUFACTURERS OF AMERICA*

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Néant



EMMANUEL FABER

Administrateur non indépendant

Né le 22 janvier 1964, nationalité française

Taux de présence CA 2016 : 100%

Renseignements personnels – expérience et expertise

Emmanuel FABER débute sa carrière comme consultant chez Bain & Company puis banquier d'affaires chez Baring Brothers. Il rentre chez Legris Industries dont il est nommé Directeur Général en 1996. Il rejoint Danone en 1997, pour prendre la Direction Finances, Stratégies et Systèmes d'Information. Il devient membre du Comité Exécutif en 2000 et du Conseil d'Administration en 2002. En 2005, Il est nommé Directeur Général de la zone Asie Pacifique. De 2008 à 2014, il a occupé le poste de Directeur Général Délégué de Danone, responsable des grandes fonctions Corporate et a été nommé Vice-Président du Conseil d'Administration en 2011. Il est également Administrateur de la SICAV danone.communities depuis 2008, membre du Conseil d'Orientation du Fonds Danone pour l'Écosystème depuis 2009 et membre du Conseil d'Orientation du fonds Livelihoods depuis décembre 2011. Depuis le 1^{er} octobre 2014, il est Directeur Général de Danone.

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2016

Sociétés cotées

Directeur Général, Vice-Président du Conseil d'Administration et membre du Comité Stratégique de DANONE SA

Sociétés non cotées

Administrateur de *COFCO DAIRY INVESTMENTS LIMITED* (Hong Kong), *GRAMEEN DANONE FOODS LIMITED* (Bangladesh), *danone.communities* (SICAV) ^(a), *PROMINENT ACHIEVER LIMITED* (Hong Kong) Administrateur et Vice-Président de *NAANDI COMMUNITY WATER SERVICES PRIVATE LTD* ^(b) (Inde)

Membre du Conseil d'Orientation de *LIVELIHOODS FUND* ^(a) (Luxembourg)

Associations/Fondations/Autres

Membre du Conseil d'Orientation de *FONDS DANONE POUR L'ÉCOSYSTÈME* (fonds de dotation) ^(a)

Co-Président d'*ACTION TANK ENTREPRISE ET PAUVRETÉ*

(a) Mandat exercé dans le cadre de projets sociétaux développés à l'initiative de Danone.

(b) Société mise en équivalence par Danone.

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

Directeur Général Délégué, Membre du Comité Exécutif, Membre du Comité de Responsabilité Sociale de DANONE SA

Sociétés non cotées

Membre du Conseil de Surveillance de LEGRIS INDUSTRIES SA



CLARA GAYMARD

Administrateur indépendant

Née le 27 janvier 1960, nationalité française

Taux de présence CA 2016 : 100 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Clara GAYMARD, ancienne élève de l'École Nationale d'Administration (ENA, promotion 1986, Denis Diderot), est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris et licenciée en droit et en histoire. Elle a exercé de nombreuses fonctions au sein de la Haute administration de 1982 à 2006. Avant d'intégrer l'ENA, elle est attachée d'administration au cabinet du maire de Paris entre 1982 et 1984. À la sortie de l'ENA, elle entre à la Cour des comptes comme auditrice, et est promue conseillère référendaire en 1990. Elle devient ensuite adjointe au chef des services d'expansion économique au Caire (1991-1993), puis chef du bureau de l'Union européenne (sous-direction d'Europe Nord-Sud) à la direction des relations économiques extérieures (DREE) du ministère de l'Économie et des Finances. Elle est appelée en juin 1995 par Colette CODACCIONI, ministre de la Solidarité entre les générations, comme directrice de son cabinet. Elle est ensuite sous-directrice de l'Appui aux PME et de l'Action régionale à la DREE (1996-1999), puis chef de la mission aux PME (1999-2003). À partir de 2003, elle est nommée ambassadrice itinérante, déléguée aux investissements internationaux et présidente de l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII). Elle rejoint en 2006, l'entreprise General Electric (GE), qui lui confie la présidence de GE en France, puis celle de la région Europe du Nord-Ouest de 2008 à 2010. Elle est nommée en 2009 vice-présidente de GE International chargée des grands comptes publics (GE International for Government Sales and Strategy), puis, en 2010, vice-présidente chargée des Gouvernements et des Villes. En 2014, elle participe à l'équipe de négociation lors de l'acquisition de la partie énergie d'Alstom. Elle a quitté GE fin 2015 pour se consacrer à la société Raise qu'elle a cofondée avec Gonzague DE BLIGNIERES. Elle est par ailleurs membre des conseils d'administration de Véolia, Bouygues, LVMH et Présidente du Womens Forum.

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2016

Sociétés cotées

Administrateur et membre du Comité de Nomination et de Rémunération de DANONE SA

Administrateur et membre du Comité des comptes de BOUYGUES

Administrateur de LVMH

Administrateur et Membre du Comité des Rémunérations de VEOLIA ENVIRONNEMENT

Sociétés non cotées

Président de WOMEN'S FORUM FOR THE ECONOMY AND SOCIETY, PABAJAMET

Directeur Général de RAISE CONSEIL

Associations/Fondations/Autres

Président de FONDOS DE DOTATION DE RAISE

Vice-Président de FONDATION DU COLLÈGE DE FRANCE

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Sociétés non cotées

Président de GENERAL ELECTRIC FRANCE, GE INDUSTRIAL FRANCE Représentant en France de GENERAL ELECTRIC INTERNATIONAL INC (États-Unis)



JACQUES-ANTOINE GRANJON

Administrateur indépendant

Né le 9 août 1962, nationalité française

Taux de présence CA 2016 : 56 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Jacques-Antoine GRANJON est diplômé de l'European Business School de Paris. Après ses études, sa volonté d'entreprendre le conduit dès 1985 à fonder avec un ami la société Cofotex SA, spécialisée dans la vente en gros de fins de séries. En 1996, il rachète les anciennes imprimeries du "Monde" dans le cadre d'un programme de rénovation urbaine de La Plaine-Saint-Denis, et y installe le siège du groupe Oredis. Il imagine un concept totalement innovant : une plate-forme web dédiée à la vente privée de produits de marque bénéficiant de fortes décotes par rapport aux prix publics. En janvier 2001, avec ses associés, il lance en France vente-privée.com. Il transpose ainsi sur Internet son expérience du déstockage de fins de séries de grandes marques de la mode et de la maison en misant sur un double concept : l'événement et l'exclusivité, tout en plaçant la satisfaction du client au centre de son dispositif. vente-privée.com est à l'image de son fondateur, une entreprise "citoyenne" : croissance responsable, formation et employabilité, conscience sociétale. Il crée en 2011 l'École Européenne des Métiers de l'Internet en partenariat avec Xavier NIEL et Marc SIMONCINI.

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2016

Sociétés cotées

Administrateur de DANONE SA

Sociétés non cotées

Administrateur de GROUPE COURRÈGES SAS

Président Directeur Général de VENTE-PRIVEE.COM SA

Président de OREFI ORIENTALE ET FINANCIERE SAS^(a), LES BOUFFES PARISIENS SAS

Président du Conseil d'Administration de PALAIS DE TOKYO SAS

Membre du Conseil de Surveillance de LE NOUVEL OBSERVATEUR

^(a)Par ailleurs, Jacques-Antoine GRANJON détient les mandats suivants dans

- des sociétés contrôlées par la société OREFI Orientale et Financière SAS ;
- Président de HOLDING DE LA RUE MONSIGNY, HOLDING DE LA RUE BLANCHE SAS, ORIMM SAS, MB Wilson SAS, VENTEPRIVEE USA BRANDS, INC (États-Unis), VENTE-PRIVEE.COM DEUTSCHLAND GmbH (Allemagne), VENTE-PRIVEE.COM LIMITED (Grande-Bretagne), VENTA-PRIVADA IBERICA (Espagne), VENDITA.PRIVATA ITALIA SRL (Italie) ORELOG Orientale et Logistique SAS ;
- Président Directeur Général de PIN UP SA ;
- Directeur Général de PROPER SAS ;
- Gérant de L'ÉGLISE WILSON SARL, ORIMM BIENS SARL ;
- Co-gérant de VENTE-PRIVEE.COM IP SARL (Luxembourg) et Marques Holding Luxembourg SARL Luxembourg) ;
- Administrateur de VENTE-PRIVEE.COM HOLDING SA (Luxembourg), LOOKLET (Suède), VENTE-PRIVEE USA, LLC (États-Unis) ;
- Administrateur de SOCIÉTÉ NOUVELLE D'EXPLOITATION DE RÉNOVATION ET DE RENAISSANCE DU THÉÂTRE DE PARIS SA ;
- Gérant des sociétés civiles françaises SCI 247, SCI 249, BMWILSON SCI, FRUITIER WILSON SCI, LANDY WILSON SCI, LYON 3 SCI, MM WILSON SCI, PRESSENSE WILSON SCI, SCI BRETONS WILSON, SCI LE STADE WILSON, SCI SAINT WILSON, SCI HÔTEL WILSON, SCI BEAUNE-WILSON, MALAKOFF WILSON, SCI DE LA GRENOUILLE WILSON, SCI YVETTE WILSON, SCI AMBROISE WILSON ;
- Président de VENTE-PRIVEE HOLDING PRODUCTIONS SAS ;
- Président de HOLDING DE LA RUE DE LA MICHODIÈRE SAS et THÉÂTRE DE LA MICHODIÈRE SAS ;
- Président de PRODUCTS AND BRANDS STUDIO SAS ;
- Administrateur de PRIVALIA VENTA DIRECTA, S.A.U.

Associations/Fondations/Autres

Président de FONDATION VENTE-PRIVEE.COM

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Néant



JEAN LAURENT

**Administrateur indépendant
et Administrateur Référent**

Né le 31 juillet 1944, nationalité française

Taux de présence CA 2016 : 89%

Renseignements personnels – expérience et expertise

Jean LAURENT est diplômé de l'École Nationale Supérieure de l'Aéronautique (1967) et titulaire du Master of Sciences de Wichita State University. Il a fait toute sa carrière dans le groupe Crédit Agricole, d'abord dans les caisses du Crédit Agricole de Toulouse, puis du Loiret et de l'Île de France où il a exercé ou supervisé différents métiers de la banque de détail. Il a ensuite rejoint la Caisse Nationale du Crédit Agricole, d'abord comme Directeur Général Adjoint (1993-1999), puis comme Directeur Général (1999-2005). À ce titre, il a assumé la mise sur le marché de Crédit Agricole SA (2001), puis l'acquisition et l'intégration du Crédit Lyonnais dans le groupe Crédit Agricole. Il est également Président du Conseil d'Administration de Foncière des Régions. Il est Président du Comité de Nomination et de Rémunération de Danone depuis 2011 et Administrateur Référent depuis 2013.

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2016

Sociétés cotées

Administrateur Référent et Président du Comité de Nomination et de Rémunération de DANONE SA
Président du Conseil d'Administration et Membre du Comité Stratégique et des Investissements de FONCIÈRE DES RÉGIONS SA
Vice-Président du Conseil de Surveillance, Président du Comité d'Audit et Membre du Comité Financier de EURAZÉO SA

Sociétés non cotées

Administrateur de BENI STABILJ (Italie)

Associations/Fondations/Autres

Néant

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

Président et Membre du Comité de Responsabilité Sociale du Conseil d'Administration de DANONE SA
Membre du Conseil de Surveillance et Membre du Comité d'Audit de M6 SA (MÉTROPOLE TÉLÉVISION)

Sociétés non cotées

Administrateur de CRÉDIT AGRICOLE EGYPT SAE (Égypte)
Membre du Conseil d'Administration d'UNIGRAINS SA



GAËLLE OLIVIER

Administrateur indépendant 

Née le 25 mai 1971, nationalité française

Taux de présence CA 2016 : 89%

Renseignements personnels – expérience et expertise

Diplômée de l'École Polytechnique, de l'ENSAE et de l'Institut des Actuaires. Après un début de carrière au Crédit Lyonnais en salle des marchés sur les produits dérivés en actions, Gaëlle OLIVIER a rejoint le groupe AXA en 1998 où elle a exercé depuis plusieurs responsabilités tant en France qu'à l'étranger dans les différents métiers du groupe. Après deux ans au sein d'AXA Investment Managers, elle devient pendant cinq ans *Executive Assistant* du Président Directeur Général du groupe AXA, Henri DE CASTRIES et Secrétaire du Conseil de Surveillance. En 2004, elle rejoint AXA Life Japon en tant que responsable des opérations d'investissement, puis devient, en 2006, membre du Comité de Direction en charge de la Stratégie, de l'Intégration avec Winterthur Japon et de l'Audit. En 2009, elle devient Directrice de la Communication et de la Responsabilité d'Entreprise du groupe AXA, puis en 2011 Directrice Générale des activités d'assurances dommages d'AXA en Asie. En janvier 2016, elle prend la direction d'AXA Entreprises en France. En juillet 2016, elle est nommée Directrice Générale d'AXA Global P&C et rejoint le Comité de Direction du groupe AXA.

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2016

Sociétés cotées

Administrateur et membre du Comité d'Audit de DANONE SA
Membre du Comité de Direction d'AXA

Sociétés non cotées

Directeur Général d'AXA Global P&C
Président du Conseil d'Administration et du Comité de Rémunération d'AXA CORPORATE SOLUTIONS ASSURANCE
Administrateur d'AXA UK et d'AXA ART

Associations/Fondations/Autres

Néant

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Sociétés non cotées

Présidente et Membre du Conseil d'Administration d'AXA THAILAND PUBLIC COMPANY LIMITED (Thaïlande)
Directeur Général d'AXA ENTREPRISES
Administrateur d'AXA GENERAL INSURANCE HONG KONG LIMITED (Chine), AXA GENERAL INSURANCE CHINA LIMITED (Chine), AXA INSURANCE SINGAPORE PTE LTD (Singapour), AXA AFFIN GENERAL INSURANCE BERHAD (Malaisie), BHARTI - AXA GENERAL INSURANCE COMPANY LIMITED (Inde), WIN PROPERTY (SHANGHAI LINKS) LIMITED (Chine), AXA TECHNOLOGY SERVICES SINGAPORE PTE LTD (Singapour), AXA ASIA REGIONAL CENTRE PTE LTD (Singapour), AXA TIAN PING PROPERTY & CASUALTY INSURANCE COMPANY LIMITED (Chine)



BENOÎT POTIER

Administrateur indépendant

Né le 3 septembre 1957, nationalité française

Taux de présence CA 2016 : 89%

Renseignements personnels – expérience et expertise

Diplômé de l'École Centrale de Paris, Benoît POTIER est entré chez Air Liquide en 1981 comme Ingénieur de Recherche et Développement. Il a ensuite occupé les fonctions de Chef de Projet au Département Ingénierie et Construction puis de Directeur du Développement Énergie au sein de l'activité Grande Industrie. Il est nommé Directeur Stratégie-Organisation en 1993, et Directeur des Marchés Chimie, Sidérurgie, Raffinage et Énergie en 1994. Il devient Directeur Général Adjoint en 1995, ajoutant aux domaines précédents la Direction des Activités Ingénierie Construction et Grande Industrie Europe. Il est nommé Directeur Général en 1997, Administrateur d'Air Liquide en 2000, puis Président du Directoire en novembre 2001. En 2006, il est nommé Président Directeur Général de L'Air Liquide SA. En 2004, Air Liquide procède à l'acquisition des actifs de Messer Griesheim en Allemagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis. En 2007, le groupe élargit son portefeuille de technologies en faisant l'acquisition de la société d'ingénierie Lurgi et lance, en 2008, le programme d'entreprise Alma qui vise à accélérer sa croissance. L'internationalisation du groupe se poursuit, marquée notamment par une présence croissante dans les économies en développement : Asie, Russie, Europe centrale et orientale, Moyen-Orient et Amérique latine. Il est à l'initiative de la création de la Fondation Air Liquide dont il assure la Présidence depuis sa création en 2008. Il est également, depuis mai 2014, Président de l'ERT (European Round Table of Industrialists).

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2016

Sociétés cotées

Administrateur, membre du Comité Stratégique et du Comité de Nomination et de Rémunération de DANONE SA
Président Directeur Général d'AIR LIQUIDE SA

Sociétés non cotées

Président Directeur Général d'AIR LIQUIDE INTERNATIONAL, AIR LIQUIDE INTERNATIONAL CORPORATION (États-Unis)
Administrateur d'AMERICAN AIR LIQUIDE HOLDINGS INC (États-Unis)

Associations/Fondations/Autres

Président d'EUROPEAN ROUND TABLE (ERT) (Belgique), FONDATION D'ENTREPRISE AIR LIQUIDE
Administrateur de CENTRALE SUPELEC, L'AFEP, ASSOCIATION NATIONALE DES SOCIÉTÉS PAR ACTIONS (ANSA)
Membre du Conseil France de l'INSEAD

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

Membre du Conseil de Surveillance et Membre du Comité d'Audit de MICHELIN



FRANCK RIBOUD

Administrateur non indépendant

Né le 7 novembre 1955, nationalité française

Taux de présence CA 2016 : 100%

Renseignements personnels – expérience et expertise

Franck RIBOUD est diplômé de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne. Il est entré en 1981 dans le Groupe où il a exercé successivement, jusqu'en 1989, des responsabilités de Contrôle de Gestion, de Marketing et des Ventes. Après avoir été Directeur des Ventes de Heudebert, il a été nommé, en septembre 1989, Directeur de Département chargé de l'intégration et du développement des sociétés nouvelles de la Branche Biscuits. Il participe alors à la plus importante acquisition à date réalisée par un groupe français aux États-Unis : l'acquisition des activités européennes de Nabisco par BSN. En juillet 1990, il est nommé Directeur Général de la société des Eaux Minérales d'Évian. En 1992, il prend la fonction de Directeur du Département Développement de Danone. Danone lance alors son internationalisation marquée par une accélération du développement en Asie et en Amérique latine et par la création d'une Direction export. Entre mai 1996 et le 30 septembre 2014, il a été Président Directeur Général de Danone. Depuis le 1^{er} octobre 2014, suite à la dissociation des fonctions, il est Président du Conseil d'Administration de Danone.

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2016

Sociétés cotées

Président du Conseil d'Administration et Président du Comité Stratégique de DANONE SA
Administrateur de RENAULT SA

Sociétés non cotées

Administrateur de BAGLEY LATINOAMERICA, SA^(a) (Espagne), RENAULT SAS, ROLEX SA (Suisse), ROLEX HOLDING SA (Suisse), QUIKSILVER, INC. (États-Unis)
Président du Conseil d'Administration de *danone.communities* (SICAV)^(b)
Membre du Conseil d'Orientation de LIVELIHOODS FUND (SICAV)^(b) (Luxembourg)
Président et Membre du Conseil d'Administration de LIVELIHOODS FUND FOR FAMILY FARMING SAS^(a)

Associations/Fondations/Autres

Président du Conseil d'Orientation du FONDS DANONE POUR L'ÉCOSYSTÈME (fonds de dotation)^(b)
Président de la FONDATION INITIATIVE AUTISME
Administrateur de RAISE (fonds de dotation)
Membre du Conseil de Surveillance de la FONDATION ELA (ASSOCIATION EUROPÉENNE CONTRE LES LEUCODYSTROPHIES)
Membre d'honneur de l'ASSOCIATION ELA
Membre du Conseil de la FONDATION EPFL PLUS (ÉCOLE POLYTECHNIQUE FÉDÉRALE DE LAUSANNE)

(a) Société du groupe Danone.

(b) Mandat exercé dans le cadre de projets sociétaux développés à l'initiative de Danone.

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

Président du Comité Exécutif et Directeur Général de DANONE SA
Administrateur et Membre du Comité des Rémunérations d'ACCOR SA

Sociétés non cotées

Administrateur de DANONE SA (Espagne), LACOSTE SA, OMNIUM NORD AFRICAÏN (ONA) (Maroc)



ISABELLE SEILLIER

Administrateur non indépendant 

Née le 4 janvier 1960, nationalité française

Taux de présence CA 2016 : 100 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Isabelle SEILLIER est diplômée de Sciences-Po Paris (Économie-Finance, 1985) et titulaire d'une maîtrise de droit des affaires. Elle a débuté dans la division options de la Société Générale à Paris en 1987. Elle y a occupé, jusqu'en 1993, le poste de responsable des équipes de vente pour les produits options en Europe. Elle a rejoint les équipes de J.P. Morgan à Paris en 1993 en qualité de responsable de l'équipe de vente de produits dérivés en France pour les groupes industriels. Elle a rejoint les activités de banque d'affaires de J.P. Morgan & Cie SA en 1997 en qualité de banquier conseil responsable pour la couverture de grands clients industriels. En mars 2005, elle était nommée co-responsable de l'activité de banque d'affaires, poste qu'elle assume seule depuis juin 2006. Elle était depuis 2008 Présidente de J.P. Morgan pour la France tout en conservant la direction de la banque d'affaires pour la France et l'Afrique du Nord. Depuis janvier 2016, elle est Vice-Présidente de l'Investment Banking pour J.P. Morgan dans la région Europe, Moyen-Orient et Afrique. Elle est impliquée dans les opérations philanthropiques et particulièrement engagée dans des associations dédiées à l'aide à l'enfance. Sous son impulsion, J.P. Morgan France a développé un programme philanthropique aidant ces associations.

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2016

Sociétés cotées

Administrateur et membre du Comité Stratégique de DANONE SA

Sociétés non cotées

Néant

Associations/Fondations/Autres

Membre du Conseil d'Administration de PARIS EUROPLACE

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

Administrateur et Membre du Comité Stratégique de CLUB MÉDITERRANÉE

Sociétés non cotées

Président J.P. MORGAN CHASE BANK



MOUNA SEPEHRI

Administrateur indépendant

Née le 11 avril 1963, nationalités française et iranienne

Taux de présence CA 2016 : 67 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Diplômée en droit et avocat au Barreau de Paris, Mouna SEPEHRI commence sa carrière en 1990 comme avocat à Paris puis à New York, où elle se spécialise en fusions & acquisitions et droit international des affaires. Elle rejoint Renault en 1996 comme Directeur Juridique Adjoint du groupe. Associée à la croissance internationale du groupe, elle prend part à la formation de l'Alliance Renault-Nissan dès le début (1999), en qualité de membre de l'équipe de négociations. En 2007, elle entre à la Direction Déléguée à la Présidence et est chargée du management des équipes transverses. En 2009, elle devient Directeur Délégué à la Présidence de l'Alliance Renault-Nissan, Secrétaire du Conseil d'Administration de l'Alliance Renault-Nissan. Elle devient également membre du comité de pilotage de la coopération de l'Alliance avec Daimler en 2010. Dans ce cadre, elle pilote la mise en œuvre des synergies Alliance, la coordination de coopérations stratégiques et la conduite de nouveaux projets. En avril 2011, elle entre au Comité Exécutif du groupe Renault comme Directeur Délégué à la Présidence de Renault. Elle supervise les fonctions suivantes : la Direction Juridique, la Direction des Affaires Publiques, la Direction de la Communication, la Direction des Relations Publiques, la Direction de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, la Direction de l'Immobilier & des Services Généraux, la Direction de la Prévention et de la Protection du groupe, la Direction des Équipes Transverses, le Programme de l'Efficiences Économique des Frais de Fonctionnement, et la Direction de la Stratégie et du Plan groupe. Elle est nommée, en 2013, membre permanent du Directoire de l'Alliance Renault-Nissan.

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2016

Sociétés cotées

Administrateur et membre du Comité d'Audit de DANONE SA Administrateur, Président du Comité de Gouvernance et de Responsabilité Sociale et Environnementale (CGRSE) d'ORANGE Membre du Conseil de Surveillance, Membre du Comité d'Audit de M6 SA (MÉTROPOLE TÉLÉVISION) Directeur Délégué à la Présidence, Membre du Comité Exécutif de RENAULT Membre du Directoire d'ALLIANCE RENAULT-NISSAN (Pays-Bas)

Sociétés non cotées

Néant

Associations/Fondations/Autres

Administrateur de la FONDATION RENAULT

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

Administrateur de NEXANS SA



JEAN-MICHEL SEVERINO

Administrateur indépendant 

Né le 6 septembre 1957, nationalité française

Taux de présence CA 2016 : 100 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Jean-Michel SEVERINO est ancien élève de l'École Nationale d'Administration, diplômé de l'ESCP, de l'IEP Paris, titulaire d'un DEA en sciences économiques et d'une licence en droit. Après quatre ans à l'Inspection générale des finances (1984-1988), il est nommé conseiller technique pour les affaires économiques et financières du Ministre de la coopération (1988-1989). Il devient ensuite chef du service des affaires économiques et financières de ce ministère, puis Directeur du Développement. Il est recruté comme Directeur pour l'Europe centrale par la Banque Mondiale en 1996, à un moment où cette région est marquée par la fin du conflit des Balkans et la reconstruction. Il en devient Vice-Président pour l'Asie de l'Est, entre 1997 et 2001, et consacre alors son temps à la gestion de la grande crise macroéconomique et financière qui secoue ces pays. Ensuite il est nommé Directeur Général de l'Agence Française de Développement (AFD), entre 2001 et 2010 dont il conduit l'expansion sur l'ensemble du monde émergent et en développement. Il accroît notamment l'activité de la banque de développement et étend ses mandats à un grand nombre de nouveaux pays comme à l'ensemble du spectre des sujets globaux contemporains : climat, biodiversité, pauvreté, croissance. À l'issue de son troisième mandat, en 2010, il retourne à l'Inspection générale des finances, où il préside le "partenariat français pour l'eau". Il quitte alors en 2011 la fonction publique pour prendre la direction d'une équipe de gestion de fonds spécialisée dans le financement des PME africaines, I&P (Investisseurs et Partenaires). Parallèlement à ses activités opérationnelles, il a exercé de nombreuses activités et responsabilités de production intellectuelle, notamment comme professeur associé au CERDI (Centre d'études et de recherches sur le développement international). Il a été élu membre de l'Académie des technologies (2010) ; il est actuellement *senior fellow* de la Fondation pour les Études et Recherches sur le développement international (FERDI) et Membre de l'Académie des Technologies. Il a publié de nombreux articles et ouvrages, dont, en 2010, "Idées reçues sur le développement" et "Le temps de l'Afrique" et en 2011 "Le grand basculement".

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2016

Sociétés cotées

Administrateur, Président du Comité d'Audit et membre du Comité Stratégique de DANONE SA

Administrateur et Membre du Comité d'Audit d'ORANGE

Sociétés non cotées

Président du Conseil d'Administration d'EBI SA (ECOBANK INTERNATIONAL)

Administrateur d'I&P GESTION (Île Maurice), I&P DEVELOPEMENT (Île Maurice), PHITRUST IMPACT INVESTORS SA

Président du Conseil d'Administration d'I&PAFRIQUE ENTREPRENEURS (Île Maurice)

Administrateur et Membre du Comité d'investissement d'ADENIA PARTNERS (Île Maurice)

Membre du Comité d'investissement d'ENERGY ACCESS VENTURES
Gérant d'EMERGENCE DÉVELOPPEMENT (EURL), I&P SARL (INVESTISSEURS ET PARTENAIRES)

Associations/Fondations/Autres

Administrateur de CONVERGENCES, FONDATION AVRIL, FONDATION ALSTOM, FONDATION D'ENTREPRISE CARREFOUR, FONDATION GRAMEEN CRÉDIT AGRICOLE (Luxembourg), FONDATION SANOFIESPOIR
Directeur de Recherche et Membre du Conseil d'Orientation Stratégique de la FONDATION POUR LES ÉTUDES ET RECHERCHES SUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Membre de l'ACADÉMIE DES TECHNOLOGIES (Établissement public national à caractère administratif), COMITÉ D'ÉVALUATION INDÉPENDANT SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE VEOLIA ENVIRONNEMENT, CONSEIL D'ORIENTATION SCIENTIFIQUE DE LA FONDATION JEAN-JAURÈS

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

Membre du Comité de Responsabilité Sociale du Conseil d'Administration de DANONE SA

Membre du Comité de Gouvernance et de Responsabilité Sociale d'Entreprise d'ORANGE



VIRGINIA A. STALLINGS

Administrateur indépendant

Née le 18 septembre 1950, nationalité américaine

Taux de présence CA 2016 : 89 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Virginia A. STALLINGS est professeur de pédiatrie à l'École de médecine Perelman de l'Université de Pennsylvanie et titulaire d'une chaire en gastroentérologie et nutrition. Elle est également Directeur du Centre de nutrition à l'Hôpital pour enfants de Philadelphie. Pédiatre de métier, elle est spécialiste de la nutrition et de la croissance des enfants atteints d'affections chroniques. Ses recherches portent sur le lien entre croissance et nutrition tant chez les enfants en bonne santé que chez ceux souffrant de maladies chroniques telles que : l'obésité, la drépanocytose, l'ostéoporose, la mucoviscidose, l'infirmité motrice cérébrale, la maladie de Crohn, le sida et les cardiopathies congénitales. Elle contribue activement aux soins cliniques et à la recherche en nutrition infantile depuis plus de 25 ans. Elle a récemment fondé Medical Nutrition Innovation, LLC, une entreprise spécialisée dans le développement de produits nutritionnels pour les nourrissons, les enfants et les adultes. En tant qu'ancien membre ou membre actuel de l'Académie nationale de médecine des États-Unis, du Comité Alimentation et Nutrition de l'Académie nationale des sciences des États-Unis et du Conseil de l'Association américaine de nutrition, le Docteur STALLINGS joue un rôle important au sein de la communauté scientifique et médicale du secteur nutritionnel. Elle a dirigé les rapports du comité de l'Académie nationale de médecine intitulés Nutrition Standards for Food in Schools ainsi que School Meals : Building Blocks for Healthy Children, qui ont permis l'élaboration d'une nouvelle politique visant à améliorer la qualité nutritionnelle des repas pour les écoliers aux États-Unis. Elle a reçu plusieurs distinctions pour ses travaux de recherche et l'excellence de son enseignement de l'Association américaine de nutrition, de l'Académie américaine de pédiatrie ainsi que de l'Académie nationale de médecine.

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2016

Sociétés cotées

Administrateur et membre du Comité de Responsabilité Sociale de DANONE SA

Sociétés non cotées

Administrateur de FITLY, Start-up spécialisée en santé numérique (États-Unis)

Fondateur de MEDICAL NUTRITION INNOVATION, LLC (États-Unis)

Associations/Fondations/Autres

Professeur de pédiatrie à THE CHILDREN'S HOSPITAL OF PHILADELPHIA, DEPARTMENT OF PEDIATRICS, THE UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA PERELMAN SCHOOL OF MEDICINE (États-Unis)

Directeur du Centre de nutrition THE CHILDREN'S HOSPITAL OF PHILADELPHIA (États-Unis)

Directeur du Bureau de formation professorale THE CHILDREN'S HOSPITAL OF PHILADELPHIA RESEARCH INSTITUTE (États-Unis)

Membre de NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES (États-Unis)

Membre du Comité consultatif international du CHILDREN'S HOSPITAL OF LA PLATA RESEARCH INSTITUTE (Argentine)

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Associations/Fondations/Autres

Président du Conseil d'administration de DANONE INSTITUTE USA^(a) (États-Unis), DANONE INSTITUTE INTERNATIONAL^(a)

(a) La mission de ces deux organismes, constitués sous forme d'association à but non lucratif, est de promouvoir la recherche et l'éducation en matière nutritionnelle ainsi que l'importance de la nutrition pour la santé.



BETTINA THEISSIG

Administrateur représentant les salariés

Née le 2 juillet 1962, nationalité allemande

Taux de présence CA 2016 : 100 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

En 1978, Bettina THEISSIG commence sa formation dans le secteur industriel au sein de la société Milupa GmbH, une société fabricant des préparations et aliments pour bébés, qui est rattachée au Métier Nutrition Infantile de Danone depuis l'acquisition du groupe Numico en 2007. Elle acquiert sa première expérience professionnelle au sein du département publicité de Milupa. Elle exerce ensuite plusieurs responsabilités au sein de différents services : marketing, ventes, ressources humaines, médical, où elle apprend à mieux connaître l'entreprise. Son intérêt constant pour la condition des salariés et la protection de leurs droits l'amène à rejoindre le Comité d'entreprise de Milupa en 2002. Elle est aujourd'hui Présidente du Comité d'entreprise de Milupa, Président du Comité central d'entreprise de Milupa et Déléguée au Comité d'entreprise des sites Danone en Allemagne. Elle est également Membre du Comité d'entreprise européen de Danone et de son comité de pilotage (COFIL). Par ailleurs, elle est Représentant des travailleurs handicapés depuis 1998.

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2016

Sociétés cotées

Administrateur représentant les salariés, membre du Comité de Responsabilité Sociale et du Comité d'entreprise européen de Danone et de son comité de pilotage de DANONE SA

Sociétés non cotées

Président du Comité d'entreprise, Président du Comité central d'entreprise, Représentant des travailleurs handicapés, Responsable Santé, Déléguée au Comité d'entreprise des sites Danone en Allemagne, MILUPA GmbH (Allemagne)

Associations/Fondations/Autres

Néant

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Néant



SERPIL TIMURAY

Administrateur indépendant

Née le 7 juillet 1969, nationalité turque

Taux de présence CA 2016 : 78 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Âgée de 47 ans et de nationalité turque, Madame Serpil TIMURAY est diplômée en gestion d'entreprise (business administration) de l'Université Bogazici d'Istanbul. Elle débute sa carrière en 1991 chez Procter & Gamble, où elle occupe plusieurs postes à responsabilités au sein du département Marketing, avant d'être nommée au Comité exécutif de Procter & Gamble Turquie. En 1999, elle rejoint Danone en tant que Directeur marketing et membre du Comité exécutif de la filiale Produits Laitiers Frais en Turquie. De 2002 à fin 2008, elle occupe les fonctions de Directeur général de Danone Turquie et supervise à ce titre l'acquisition et l'intégration de plusieurs sociétés. En 2009, elle rejoint le groupe Vodafone en tant que Président Directeur Général de Vodafone Turquie, qui entrera dans une ère de forte croissance sous son égide. En janvier 2014, elle est nommée Directeur général Région Afrique, Moyen-Orient, Asie-Pacifique, et devient membre du Comité exécutif du groupe Vodafone. En octobre 2016, elle devient responsable en chef des stratégies et des opérations commerciales du Groupe Vodafone, tout en continuant de siéger au Comité exécutif du Groupe. Elle est, par ailleurs, membre ou président du Conseil d'administration de plusieurs sociétés du groupe Vodafone et siège aux conseils de plusieurs organismes à but non lucratif.

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2016

Sociétés cotées

Administrateur et membre du Comité de Responsabilité Sociale de DANONE SA

Membre du Comité exécutif du Groupe VODAFONE GROUP (Royaume-Uni)

Sociétés non cotées

Administrateur, Membre du Comité des nominations, Membre du Comité des rémunérations de VODACOM GROUP^(a) (Afrique du Sud)
Administrateur, Président du Comité de responsabilité sociale, Membre du Comité des nominations, Membre du Comité des rémunérations de VODAFONE INDIA^(a) (Inde)

Administrateur, Membre du Comité des nominations, Membre du Comité des rémunérations de VODAFONE HUTCHISON AUSTRALIA^(a) (Australie)

Administrateur de SAFARICOM KENYA^(a) (Kenya)

Président de VODAFONE and QATAR FOUNDATION LLC^(a) (Qatar)

Administrateur, Membre du Comité des nominations, Membre du Comité des rémunérations de VODAFONE QATAR^(a) (Qatar)

Président du Conseil d'administration de VODAFONE TURKEY^(a) (Turquie)

(a) Sociétés du groupe Vodafone.

Associations/Fondations/Autres

Membre du Conseil des fiduciaires de KOC UNIVERSITY (Turquie)

Membre de YOUNG GLOBAL LEADER ALUMNI COMMUNITY (Suisse)

Membre du Conseil consultatif de DTIK (World Turkish Business Council) (Turquie)

Administrateur de TOBB-GGK (Association des jeunes entrepreneurs de l'Union des chambres et des bourses de commerce de Turquie) (Turquie)

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

Responsable en chef des stratégies et des opérations commerciales du Groupe VODAFONE (Royaume-Uni), Directeur général Région Afrique, Moyen-Orient, Asie-Pacifique et Directeur général désigné Région Afrique, Moyen-Orient, Asie-Pacifique de VODAFONE GROUP (Royaume-Uni)

Président Directeur Général de VODAFONE TURKEY (Turquie)



LIONEL ZINSOU-DERLIN

Administrateur indépendant

Né le 23 octobre 1954, nationalités française et béninoise

Taux de présence CA 2016 : 67 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Lionel ZINSOU-DERLIN, est diplômé de l'École Normale Supérieure (rue d'Ulm), de la London School of Economics ainsi que de l'Institut d'Études Politiques de Paris. Il est titulaire d'une Maîtrise d'Histoire économique et Professeur agrégé de Sciences économiques et sociales. Il démarre sa carrière professionnelle comme Maître de Conférences et Professeur d'économie à l'Université Paris XIII. De 1984 à 1986, il devient Conseiller du Ministre de l'Industrie puis du Premier ministre du Bénin. En 1986, il entre au sein de Danone où il occupe divers postes notamment ceux de Directeur du développement puis Directeur Général de HP Foods et de Lea & Perrins. En 1997, il rejoint en tant qu'Associé Gérant la banque Rothschild & Cie où il était responsable du Groupe Biens de Consommation, responsable de la zone Afrique Moyen-Orient et membre du Global Investment Bank Committee. En 2008, il rejoint PAI partners SAS dont il est Président entre 2009 et 2015 et Président du Comité Exécutif entre 2010 et 2015. Depuis 2015, il occupe la fonction de Vice-Président du Conseil de Surveillance de PAI partners SAS. De juin 2015 à avril 2016, il a été Premier ministre du Bénin.

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2016

Sociétés cotées

Administrateur et membre du Comité de Nomination et de Rémunération de DANONE SA

Sociétés non cotées

Vice-Président du Conseil de Surveillance de PAI PARTNERS SAS
Administrateur d'INVESTISSEURS & PARTENAIRES (Île Maurice), I&P AFRIQUE ENTREPRENEURS (Île Maurice)

Président et Membre du Conseil de Surveillance de LES DOMAINES BARONS DE ROTHSCHILD (LAFITE) SCA

Gérant de SOFIA - SOCIÉTÉ FINANCIÈRE AFRICAINE SARL

Associations/Fondations/Autres

Fondateur et trésorier de la FONDATION ZINSOU (Bénin)

Administrateur de CARE France

Membre du Conseil d'Orientation Stratégique de la FONDATION POUR LES ÉTUDES EN RECHERCHES SUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

Administrateur de KAUFMAN & BROAD SA

Sociétés non cotées

Président et Président du Comité Exécutif de PAI PARTNERS SAS
Administrateur de PAI SYNDICATION GENERAL PARTNER LIMITED (Guernesey), PAI EUROPE III GENERAL PARTNER LIMITED (Guernesey),

PAI EUROPE IV GENERAL PARTNER LIMITED (Guernesey), PAI EUROPE V GENERAL PARTNER LIMITED (Guernesey), PAI EUROPE VI GENERAL PARTNER LIMITED (Guernesey),

STRATEGIC INITIATIVES FRANCE SAS
Membre du Conseil Consultatif de MOÛT HENNESSY

Membre du Conseil de Surveillance de CERBA EUROPEAN LAB SAS

Directeur suppléant de UNITED BISCUITS TOPCO LTD (Luxembourg)

6.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES ORGANES DE GOUVERNANCE

Sommaire

Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux	235	Autres éléments ou avantages au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux	246
Principes généraux	235	Contrat de travail suspendu	246
Éléments de rémunération du Président (dirigeant mandataire social non exécutif)	236	Retraite supplémentaire des dirigeants	247
Éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs	237	Indemnités de départ	251
		Indemnités de non-concurrence	251
Rémunérations et avantages attribués aux dirigeants mandataires sociaux pour 2016 et principes arrêtés pour 2017	239	Rémunérations des autres membres du Conseil d'Administration	252
Synthèse de la situation des dirigeants mandataires sociaux de Danone	239	Principe	252
Synthèse des contrats, régimes et indemnités applicables aux dirigeants mandataires sociaux	239	Application	253
Éléments de rémunération pour 2016 de Monsieur Franck RIBOUD	240		
Éléments de rémunération pour 2016 de Monsieur Emmanuel FABER	242		

Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

En application de l'article L.225-37-2 alinéa 2 du Code de commerce, le présent paragraphe *Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux* constitue le rapport détaillant les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des

éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux dirigeants mandataires sociaux de Danone en raison de leur mandat.

Principes généraux

Rôle du Comité de Nomination et de Rémunération

La politique de rémunération de Danone est régulièrement examinée par le Comité de Nomination et de Rémunération. Ce Comité est composé en intégralité d'Administrateurs indépendants et présidé par l'Administrateur Référent. Le Comité de Nomination et de Rémunération revisite notamment annuellement la politique de rémunération de Danone.

Pour ses recommandations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité Exécutif, il tient compte de l'équilibre de leurs différentes composantes et intègre notamment l'avantage que représente le bénéfice potentiel d'un régime supplémentaire de retraite.

Il étudie les meilleures pratiques de marché sur la base (i) d'un *benchmark* préparé par un cabinet spécialisé dont il s'est assuré de l'objectivité, incluant des grandes sociétés internationales cotées en France (CAC 40), et (ii) d'un panel de groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation. Ce panel est également utilisé dans le cadre des conditions de performance des Group performance shares et des indemnités de départ des dirigeants mandataires sociaux, et comprend à ce jour Unilever N.V., Nestlé S.A., PepsiCo Inc., The Coca-Cola Company, General Mills Inc., Kellogg Company, The Kraft Heinz Company et Mondelez International Inc. Danone recherche notamment à positionner ces rémunérations entre la médiane et le troisième quartile des références du marché du CAC 40. Le Comité de Nomination et de Rémunération veille notamment à ce que :

- la rémunération pluriannuelle, qui est soumise à conditions de performance, soit suffisamment significative par rapport à la rémunération annuelle, pour inciter les dirigeants mandataires sociaux à inscrire leur action dans la durée ;
- les critères de performance associés à la rémunération soient exigeants, complémentaires et stables de sorte qu'ils rémunèrent une performance durable permettant de garantir l'alignement de l'intérêt des actionnaires et de l'intérêt du management en étant établis en lien avec les objectifs de Danone communiqués aux marchés financiers. Par ailleurs, ces conditions de performance tiennent compte des meilleures pratiques de rémunération, à savoir "pas de paiement sous la guidance" et "pas de paiement sous la médiane" s'agissant des conditions de performance externes.

Principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux de Danone est :

- liée aux performances ;
- équilibrée tenant compte des attentes des parties prenantes ;
- exigeante, alignée avec les intérêts des actionnaires et conforme aux meilleures pratiques de marché ;
- en cohérence avec les principes collectifs appliqués par Danone à environ 1 500 cadres dirigeants dans le monde ;
- fixée par le Conseil d'Administration sur la base des recommandations du Comité de Nomination et de Rémunération comme décrit ci-avant et conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF auquel la Société adhère ;
- définie en fonction du niveau de responsabilités du dirigeant concerné ainsi qu'au regard des pratiques du marché ;
- prenant en considération l'ensemble des éléments de la rémunération pour une appréciation globale de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux ; sont ainsi pris en compte les éléments approuvés par l'Assemblée Générale en application de l'article L.225-42-1 du code de commerce et décrits dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.

La mise en œuvre de cette politique de rémunération de Danone repose sur des principes simples, stables et transparents, par exemple :

- la rémunération pluriannuelle, sous la forme de Group performance units, est mise en place depuis 2005 et la rémunération long terme, sous la forme de Group performance shares, l'est depuis 2010 ;
- l'ensemble des conditions de performance relatives à ces éléments de rémunération pluriannuels/long terme, ainsi que l'examen de leur atteinte, sont explicitement décrits dans le Document de Référence depuis plusieurs années.

Éléments de rémunération du Président (dirigeant mandataire social non exécutif)

Jetons de présence

En application de la politique de Danone relative aux jetons de présence (voir *Rémunération des autres membres du Conseil d'Administration*), le Président du Conseil d'administration ne peut pas percevoir de jetons de présence s'il perçoit une rémunération fixe. À défaut, l'allocation des jetons de présence est arrêtée conformément aux règles de répartition décidées par le Conseil d'Administration.

Rémunération fixe et avantages en nature

Rémunération fixe

La rémunération fixe du Président est fixée par le Conseil d'Administration, après avis du Comité de Nomination et de Rémunération, conformément aux principes rappelés en préambule, et en particulier en cohérence avec les missions confiées au Président, son expérience et en cohérence avec les pratiques de marché. En l'espèce, le Conseil a confié à l'actuel Président du Conseil des missions renforcées comprenant notamment, en complément des prérogatives classiques d'un Président du Conseil, la présidence et l'animation du Comité Stratégique, la veille du respect des valeurs de Danone et de sa culture, et l'éventuelle représentation de Danone dans ses relations de haut niveau tant au plan national qu'international.

À titre illustratif, pour l'exercice 2017, elle a été fixée au montant de 2 millions d'euros pour Monsieur Franck RIBOUD dans le cadre de la présidence renforcée.

Lors du passage à la présidence classique prévue courant 2017, le Conseil d'Administration redéfinira le montant de la rémunération fixe du Président au regard des missions qui lui resteront confiées.

La rémunération fixe du Président peut, le cas échéant, être revue à échéances relativement longues.

Avantages en nature

Seuls des avantages en nature conformes à la politique de Danone (par exemple bénéfice du pool de voitures et de chauffeurs) peuvent être attribués au Président.

Rémunération variable

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, en cas de dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, aucune rémunération variable ne peut être attribuée au Président.

Rémunération pluriannuelle soumise à conditions de performance (GPU)

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, en cas de dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, aucune rémunération pluriannuelle ne peut être attribuée au Président.

Rémunération long terme soumise à conditions de performance (GPS)

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, en cas de dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, aucune rémunération long terme ne peut être attribuée au Président.

Rémunérations exceptionnelles

En cas de dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, aucune rémunération exceptionnelle ne peut être attribuée au Président.

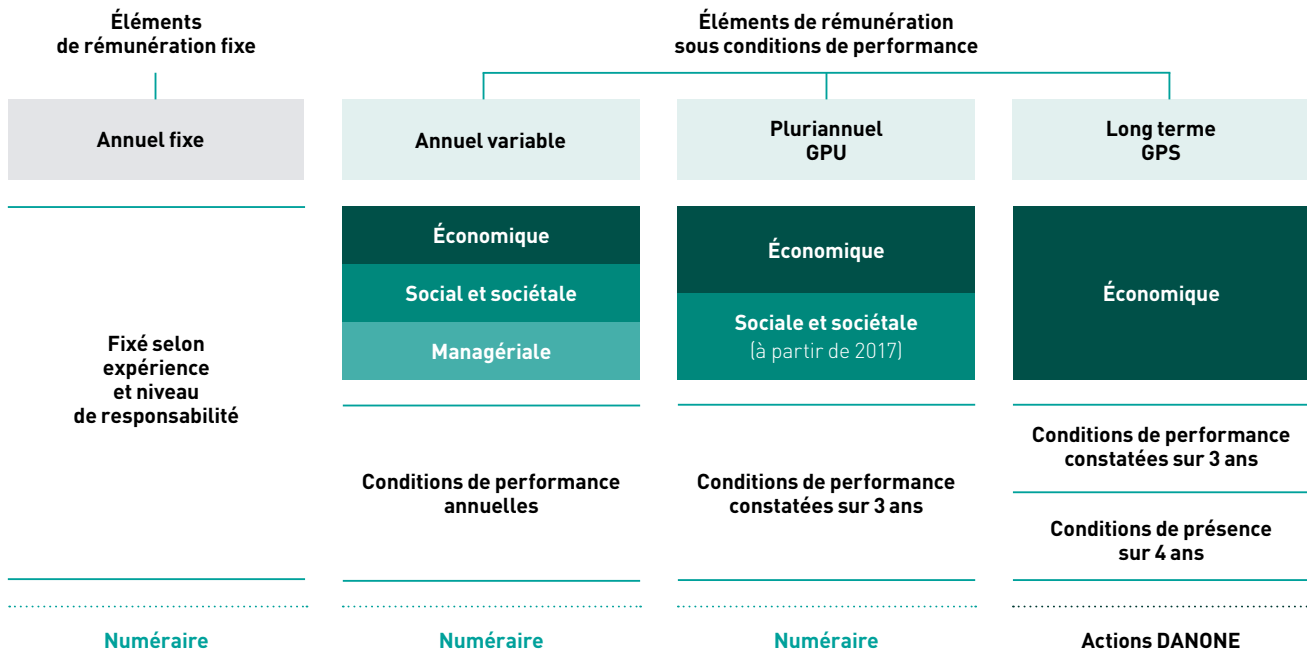
Autres éléments de la rémunération du Président

Le Président du Conseil bénéficie, le cas échéant, des engagements approuvés par l'Assemblée Générale en application de l'article L.225-42-1 du code de commerce et décrits dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.

Ainsi, s'agissant de Monsieur Franck RIBOUD, celui-ci est éligible à une indemnité de départ liée à son contrat de travail suspendu et à un régime de retraite à prestations définies mis en place pour certains cadres ayant le statut de Directeur Groupe, fermé à tout nouveau bénéficiaire le 31 décembre 2003. Le détail de ces engagements figure ci-après et au paragraphe 6.7 *Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés*.

Éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Éléments composant la rémunération



Il est rappelé que le versement en numéraire des rémunérations variables ou exceptionnelles serait, le cas échéant, motivé par le Conseil d'Administration et conditionné à l'approbation par l'Assemblée Générale des éléments de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif concerné dans les conditions prévues à l'article L.225-37-2 du Code de commerce.

Jetons de présence

En application de la politique de Danone relative aux jetons de présence (voir ci-après Paragraphe *Rémunération des autres membres du Conseil d'Administration*), les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne peuvent pas percevoir de jetons de présence.

Rémunération fixe et avantages en nature

Rémunération fixe

La rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux exécutifs est :

- arrêtée par le Conseil d'Administration après avis du Comité de Nomination et de Rémunération conformément aux principes rappelés au préambule, et en cohérence avec les missions qui leur sont confiées, leur expérience et en cohérence avec les pratiques de marché ; et
- revue à échéances relativement longues.

À titre d'illustration, la rémunération fixe de Monsieur Emmanuel FABER, Directeur Général, a été fixée en 2014 à un million d'euros et n'a pas évolué depuis. Elle représente environ 25 % de la rémunération totale cible.

Avantages en nature

Seuls des avantages en nature conformes à la politique de Danone (par exemple bénéfice du pool de voitures et de chauffeurs) peuvent être attribués au dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Rémunération variable

Rémunération variable annuelle

Principes

La rémunération variable annuelle :

- est arrêtée par le Conseil d'Administration après avis du Comité de Nomination et de Rémunération conformément aux principes rappelés au préambule, et en cohérence avec les missions confiées, l'expérience et les pratiques de marché ;
- est octroyée sous conditions de performance selon des critères économiques quantitatifs et des critères sociaux et managériaux déterminés de manière précise et objective décrits ci-après ;
- a un montant cible qui peut représenter jusqu'à 100 % de la rémunération fixe ;
- est plafonnée à 200 %.

Structure

La rémunération variable annuelle est calculée en fonction de conditions de performance prédéterminées basées sur les éléments suivants :

- une part économique, quantitative, établie par rapport aux principaux objectifs financiers de Danone et notamment ceux communiqués au marché, tels que la croissance organique du chiffre d'affaire net, la progression de la marge et la génération de *free cash flow* ;
- une part sociale et sociétale, établie par référence à des objectifs de Danone ;
- une part managériale, calculée par référence à des objectifs liés au développement de l'activité de Danone.

Le plafond de chacune de ces parts équivaut à deux fois la cible de telle sorte que le plafond de la rémunération variable annuelle court-terme au titre d'un exercice soit égal à 200 % de sa rémunération fixe, sans minimum ni plancher garanti.



Rémunération pluriannuelle et long terme

La rémunération pluriannuelle et la rémunération long terme représentent, au moment de leur attribution, environ 50 % de la rémunération globale en valeur des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, dans la limite de 60 % de cette même rémunération.

Rémunération pluriannuelle (GPU)

La rémunération pluriannuelle :

- est octroyée par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, sous la forme de Group performance units (GPU) ;
- instituée en 2005 avec l'objectif de lier la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, des membres du Comité Exécutif et des 1 500 cadres dirigeants avec la performance opérationnelle et économique de Danone dans son ensemble et à moyen terme ;
- est une rémunération en numéraire pour une période de trois ans soumise à conditions de performance selon des critères économiques quantitatifs notamment un indicateur financier clé ainsi et éventuellement sociétaux ;
- dont les conditions de performance sont fixées par avance par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération qui examine également annuellement l'atteinte éventuelle du ou des objectifs de l'exercice précédent pour chaque plan de GPU.

Afin de simplifier la structure de la rémunération du Directeur Général, et afin d'en accroître la part actionnariale en valeur, il est envisagé qu'en 2017, aucun GPU ne soit attribué à Monsieur Emmanuel FABER.

Les principes et plans de GPU sont détaillés ci-après au paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme et pluriannuelle* notamment (i) principes, (ii) objectifs de performance, (iii) autres règles applicables, (iv) détails des attributions de l'exercice 2016 et examen de l'éventuelle atteinte des conditions de performance au titre de 2016, et (v) détails des plans en cours au 31 décembre 2016.

Rémunération long terme soumise à conditions de performance (GPS)

La rémunération long terme :

- a été instituée en 2010 afin de consolider l'engagement des bénéficiaires (dirigeants mandataires sociaux, membres du Comité Exécutif et plus de 1 500 cadres dirigeants de Danone) à accompagner le développement de Danone et à renforcer la valeur de l'action sur le long terme ;
- est approuvée annuellement par l'Assemblée Générale depuis 2013 ;
- est octroyée, par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, sous la forme de Group performance shares (GPS) ;
- est attribuée sous la forme d'actions DANONE soumise à conditions de performance ;
- ces conditions de performance consistent en général en deux critères complémentaires, représentatifs des performances de Danone et adaptés à la spécificité de son activité et apprécié sur une durée de trois ans et qui correspondent aux indicateurs clés suivis par les investisseurs et analystes pour mesurer la performance des entreprises du secteur de l'alimentation :
 - un critère de performance externe, basé sur la croissance organique du chiffre d'affaires de Danone, comparée à celle du panel de pairs historiques de Danone constitué de groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation ; et
 - un critère de performance interne, fondé sur un indicateur financier clé tel que la marge, le *free cash flow* ou autre.

- et sont fixées par le Conseil d'Administration, qui, par ailleurs, examine leur éventuelle atteinte après revue préalable par le Comité de Nomination et de Rémunération ;
- l'attribution définitive est également subordonnée à une condition de présence continue appliquée à l'ensemble des bénéficiaires sauf exceptions prévues par le règlement du plan (notamment en cas de décès ou d'incapacité) ou décidées par le Conseil d'Administration ; étant précisé que s'agissant des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, le Conseil d'Administration ne pourra décider, le cas échéant, de lever la condition de présence que partiellement sur une base *pro rata temporis* ;
- les actions DANONE livrées aux dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif font l'objet d'une obligation de conservation.

Les principes et plans de GPS sont détaillés ci-après au paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme et pluriannuelle* notamment (i) principes, (ii) objectifs de performance, (iii) autres règles applicables, (iv) détails des attributions de l'exercice 2016 et examen de l'éventuelle atteinte des conditions de performance au titre des plans précédents, et (v) détails des plans en cours au 31 décembre 2016.

Rémunérations exceptionnelles

En cas de nomination d'un nouveau mandataire social exécutif, à la suite d'un recrutement externe, le Conseil d'Administration pourrait, dans les conditions prévues par le Code AFEP-MEDEF, sur recommandation du Comité de Nomination et des Rémunération, décider de lui octroyer une rémunération exceptionnelle principalement sous forme de rémunération pluriannuelle et long terme soumise à conditions de performance afin de compenser tout ou partie d'une éventuelle perte de rémunération subie par celui-ci en raison de l'acceptation de ce nouveau mandat.

Par ailleurs, il est rappelé qu'aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée par le passé au profit de Monsieur Emmanuel FABER.

Autres éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient, le cas échéant, des engagements approuvés par l'Assemblée Générale en application de l'article L.225-42-1 du code de commerce et décrits dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.

S'agissant de Monsieur Emmanuel FABER, celui-ci est éligible à une indemnité de départ, une indemnité de non concurrence en cas de démission et à un régime de retraite à prestations définies mis en place pour certains cadres ayant le statut de Directeur Groupe, fermé à tout nouveau bénéficiaire le 31 décembre 2003. Le détail de ces engagements figure au paragraphe 6.7 *Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés*.

Rémunérations et avantages attribués aux dirigeants mandataires sociaux pour 2016 et principes arrêtés pour 2017

Synthèse de la situation des dirigeants mandataires sociaux de Danone

Montant global des rémunérations dues et de la valeur à la date d'attribution, des GPU et GPS attribués en 2015 et 2016 à chaque dirigeant mandataire social (informations requises par le Tableau 1 de la recommandation AMF sur la rémunération des mandataires sociaux)

Exercice clos le 31 décembre

(en euros)	2015	2016
Franck RIBOUD		
Rémunération annuelle ^(a)	2 000 000	2 000 000
Avantages de toute nature ^(b)	4 620	4 620
Rémunération pluriannuelle (valeur maximale des GPU attribués sur l'exercice) ^(c)	-	-
Rémunération long terme (valeur comptable des GPS attribués sur l'exercice) ^(d)	-	-
Total	2 004 620	2 004 620
Emmanuel FABER		
Rémunération annuelle ^(a)	2 240 000	2 200 000
Avantages de toute nature ^(b)	4 620	4 620
Rémunération pluriannuelle (valeur maximale des GPU attribués sur l'exercice) ^(c)	580 000	600 000
Rémunération long terme (valeur comptable des GPS attribués sur l'exercice) ^(d)	2 034 360	2 012 670
Total	4 858 980	4 817 290

(a) Montants dus, fixes et variables.

(b) Les avantages de toute nature correspondent au pool de voitures et de chauffeurs mis à disposition pour l'ensemble des dirigeants.

(c) Les valeurs maximales sont de 30 euros par GPU attribué en 2016 et de 29 euros par GPU attribué en 2015. Les montants versés correspondent aux GPU réellement payés sur l'exercice. Pour mémoire, les valeurs théoriques maximales sont de 30 euros par GPU au moment de l'attribution.

(d) Le montant correspond à l'intégralité de la valeur estimée à la date d'attribution en application d'IFRS 2 en supposant les conditions de performance atteintes (voir détails ci-avant et voir Note 7.4 des Annexes aux comptes consolidés).

Synthèse des contrats, régimes et indemnités applicables aux dirigeants mandataires sociaux

Contrats, régimes et indemnités applicables aux personnes ayant exercé des fonctions de dirigeants mandataires sociaux de Danone en 2016 (informations requises par la recommandation AMF relative à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux - Tableau 11 de la recommandation AMF)

Nom	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Franck RIBOUD	✓		✓			✓		✓
Président du Conseil								
Début du premier mandat : 1992								
Fin du mandat en cours : 2019								
Emmanuel FABER	✓		✓		✓		✓	
Directeur Général								
Début du premier mandat : 2002								
Fin du mandat en cours : 2019								

Éléments de rémunération pour 2016 de Monsieur Franck RIBOUD

Rémunérations et avantages attribués au cours de l'exercice 2016

Détails des rémunérations monétaires et avantages dus et versés à Monsieur Franck RIBOUD

Montant des rémunérations annuelles dues et versées, ainsi que des avantages de toute nature attribués en 2015 et 2016 à Monsieur Franck RIBOUD (informations requises par le Tableau 2 de la recommandation AMF sur la rémunération des mandataires sociaux)

Exercice clos le 31 décembre

(en euros)	2015		2016	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe annuelle ^(a)	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Rémunération variable annuelle	N/A	1 594 688 ^(e)	N/A	N/A
Rémunération pluriannuelle ^(b)	N/A	463 250 ^(f)	N/A	-
Avantages de toute nature ^(c)	4 620	4 620	4 620	4 620
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence ^(d)	N/A	N/A	N/A	N/A
Total	2 004 620	4 062 558	2 004 620	2 004 620

(a) Montant brut. Les montants dus correspondent aux sommes attribuées au titre de l'exercice en cours. Les montants versés correspondent aux sommes effectivement payées au cours de l'exercice et incluent des montants qui étaient dus au titre de l'exercice précédent.

(b) Les montants dus correspondent à la valeur maximale des GPU sur l'exercice. Ces montants versés correspondent aux GPU réellement payés sur l'exercice.

(c) Les avantages de toute nature correspondent au pool de voitures et de chauffeurs mis à disposition pour l'ensemble des dirigeants.

(d) Monsieur Franck RIBOUD n'a pas droit aux jetons de présence.

(e) Rémunération variable annuelle au titre de l'année 2014 versée en 2015.

(f) Montant correspondant aux GPU 2012. .

Rémunération annuelle fixe 2016

La rémunération fixe de Monsieur Franck RIBOUD, en sa qualité de Président du Conseil d'Administration, due pour l'année 2016 est stable depuis 2014.

Au cours de l'année 2016, au-delà de l'animation des travaux du Conseil d'Administration et dans le cadre de la présidence renforcée, Monsieur Franck RIBOUD s'est activement consacré à plusieurs missions dont notamment :

- animation du Comité Stratégique du Conseil ;
- implication forte, en soutien de la Direction Générale, dans le processus d'acquisition de WhiteWave depuis la préparation de la décision jusqu'à l'exécution de l'offre ;
- rencontres régulières au plus haut niveau avec les autorités gouvernementales des pays stratégiques pour Danone ;
- représentation de Danone dans plusieurs grands forums économiques internationaux ;
- relations avec les partenaires capitalistiques historiques et stratégiques de Danone, les actionnaires minoritaires des filiales de la société ou des entreprises dans lesquelles Danone a une participation minoritaire ;

- participation aux moments clefs de la vie de Danone et de ses filiales significatives (conventions de divisions ou de filiales, séminaires de formation, visites de sites industriels, etc.) dans le cadre de sa mission d'incarnation de la culture, de l'histoire et de la stratégie de Danone ;
- implication dans les initiatives sociétales à forte visibilité (Fonds Danone pour l'Écosystème, fonds Livelihoods pour l'agriculture familiale (L3F), etc.) ; et
- dialogue régulier avec la Direction Générale sur divers sujets proposés à l'initiative de cette dernière.

Le Président du Conseil d'Administration a ainsi pu apporter son éclairage sur certains projets et décisions de la Direction Générale, notamment en matière d'organisation.

Rémunération variable annuelle 2016

Pour mémoire, Monsieur Franck RIBOUD, depuis sa nomination en qualité de Président du Conseil d'Administration effective le 1^{er} octobre 2014, ne perçoit plus de rémunération variable annuelle au titre de ses fonctions de Président du Conseil.

Rémunération pluriannuelle et rémunération long terme

Il est rappelé que le Président du Conseil d'Administration ne bénéficie ni d'attribution de GPS ni de GPU. Néanmoins, il pourrait bénéficier, sous réserve de l'atteinte des conditions de performance, du versement de GPS et GPU attribués avant octobre 2014.

Group performance units

Attributions de l'exercice et historique des attributions

Date du Conseil d'Administration ayant attribué les Group performance units	24/07/2014	23/07/2015	27/07/2016
Nombre de Group performance units	25 000	-	-
Valeur maximale des Group performance units attribués sur l'exercice ^(a)	750 000	-	-
Montant versé	650 000 ^(b)	N/A	N/A

(a) 30 euros.

(b) Ce montant sera versé en mai 2017.

Montant versé au titre des Group performance units

Exercice clos le 31 décembre

(en euros)	2015	2016
Franck RIBOUD	463 250 ^(a)	- ^(b)

(a) Montants versés au titre des Group performance units attribués en 2012 au vu de l'atteinte partielle des conditions de performance en 2012 et 2014, les conditions de performance pour 2013 n'ayant pas été atteintes.

(b) Les Group performance units attribués en 2013 ont été valorisés 0 euro, aucun objectif n'ayant été atteint à 100% sur les années 2013, 2014 et 2015.

Les caractéristiques des plans de GPU et les plans en cours sont détaillés au paragraphe 6.4 Détail des plans de rémunération long terme.

Group performance shares

Depuis le 1^{er} octobre 2014, Monsieur Franck RIBOUD est Président du Conseil d'Administration et ne reçoit plus de GPS.

Il est rappelé que Monsieur Franck RIBOUD, en tant que Président Directeur Général, avait bénéficié jusqu'au 1^{er} octobre 2014, des attributions de GPS suivantes :

Date du Conseil d'Administration ayant attribué les GPS	26/07/2010	28/04/2011	26/07/2012	26/07/2013	24/07/2014
Nombre de GPS	38 750	40 000	54 500	54 500	50 000
Valeur des GPS attribués sur l'exercice ^(a)	1 497 688	1 716 560	2 197 985	1 882 413	2 513 500
Nombre de GPS caducs ou annulés ^(b)	-	-	-	-	-
Nombre de GPS devenus disponibles	38 750	40 000	27 250	-	-
Date de livraison ^(c)	livrés	livrés	livrés	27/07/2017	-

(a) Pour chaque exercice (sauf 2013) la valeur des GPS représente l'intégralité de la valeur estimée à la date d'attribution en application d'IFRS 2 en supposant les conditions de performance atteintes (voir détails ci-avant et voir Note 7.4 des Annexes aux comptes consolidés). Pour l'exercice 2013 le montant indiqué tient compte de la non-atteinte de la condition de performance portant sur la marge, soit une décote d'un tiers de la valeur des Group performance shares attribués en juillet 2013.

(b) La notion de Group performance shares caducs ou annulés recouvre les cas pour lesquels la condition de présence n'a pas été remplie et ne comprend pas les Group performance shares non livrés pour cause de non atteinte des conditions de performance.

(c) Ces actions font l'objet d'une obligation de conservation.

Les caractéristiques des plans de GPS et les plans en cours sont détaillés au paragraphe 6.4 Détail des plans de rémunération long terme.

Levées de stock-options

Il est précisé que Monsieur Franck RIBOUD n'a procédé à aucune levée de *stock-options* en 2016, en conséquence le Tableau 5 de la nomenclature AMF, mentionné par la recommandation AMF relative à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux, n'a pas d'objet.

Principes de rémunération arrêtés pour 2017

Le Conseil d'Administration du 14 février 2017 a décidé que la rémunération de Monsieur Franck RIBOUD dans le cadre de sa présidence renforcée resterait inchangée en 2017 par rapport à 2016.

Toutefois, il est rappelé que la période de transition de présidence renforcée a vocation à s'achever courant 2017. Le Conseil d'Administration redéfinira alors la rémunération du Président afin de l'adapter aux fonctions d'un Président du Conseil aux prérogatives classiques conformément aux principes décrits au paragraphe *Principes relatifs à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux*.

Éléments de rémunération pour 2016 de Monsieur Emmanuel FABER

Rémunérations et avantages attribués au cours de l'exercice 2016

Détails des rémunérations monétaires et avantages dus et versés à Monsieur Emmanuel FABER

Montant des rémunérations annuelles dues et versées, ainsi que des avantages de toute nature attribués en 2015 et 2016 à Monsieur Emmanuel FABER (informations requises par le Tableau 2 de la recommandation AMF sur la rémunération des mandataires sociaux)

Exercice clos le 31 décembre

(en euros)	2015		2016	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe annuelle ^(a)	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Rémunération variable annuelle ^(a)	1 240 000	693 190	1 200 000	1 240 000
Rémunération pluriannuelle ^(b)	580 000	350 625	600 000	-
Avantages de toute nature ^(c)	4 620	4 620	4 620	4 620
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence ^(d)	N/A	N/A	N/A	N/A
Total	2 824 620	2 048 435	2 804 620	2 244 620

(a) Montant brut. Les montants dus correspondent aux sommes attribuées au titre de l'exercice en cours. Les montants versés correspondent aux sommes effectivement payées au cours de l'exercice et incluent des montants qui étaient dus au titre de l'exercice précédent.

(b) Les montants dus correspondent à la valeur maximale des GPU sur l'exercice. Ces montants versés correspondent aux GPU réellement payés sur l'exercice.

(c) Les avantages de toute nature correspondent au pool de voitures et de chauffeurs mis à disposition pour l'ensemble des dirigeants.

(d) Monsieur Emmanuel FABER n'a pas droit aux jetons de présence.

Rémunération annuelle fixe 2016

La rémunération fixe de Monsieur Emmanuel FABER due pour l'année 2016 s'élève à 1 million d'euros et est inchangée depuis sa nomination en qualité de Directeur Général en septembre 2014.

Cette rémunération tient compte à la fois de son expérience et de son niveau de responsabilité.

Rémunération variable annuelle 2016

Rappel de la rémunération cible et plafond annuel fixés pour 2016

Montant cible : 1 000 000 euros

Conditions de performance et plafond

	Indicateurs de performance	Part du montant cible	Variation possible de la part	Variation possible en fonction de la pondération
Économique Part quantitative, calculée par rapport aux objectifs de Danone communiqués au marché	Croissance organique du chiffre d'affaires	25 %	0 % à 200 %	0 % à 50 %
	Progression organique de la marge	25 %	0 % à 200 %	0 % à 50 %
	Génération du <i>Free cash-flow</i>	10 %	0 % à 200 %	0 % à 20 %
	Total	60 %	0 % à 200 %	0 % à 120 %
Sociale et sociétale Référence à des objectifs de Danone (développement des talents et des organisations, développement des initiatives sociétales et environnementales)	Mise en place de services partagés transversaux dans l'ensemble des filiales d'une même zone géographique dans le cadre du projet One Danone	10 %	0 % à 200 %	0 % à 20 %
	Rayonnement de Danone par ses initiatives sociétales, notamment en matière d'agriculture durable	10 %	0 % à 200 %	0 % à 20 %
	Total	20 %	0 % à 200 %	0 % à 40 %
Managériale Référence à la mise en œuvre de la stratégie de Danone (innovations produits, parts de marché, développement dans les nouvelles géographies, mise en œuvre des axes stratégiques)	Développement stratégique de Danone marqué par l'annonce de l'acquisition de WhiteWave avec la mise en place d'un plan de financement	10 %	0 % à 200 %	0 % à 20 %
	Dynamique des équipes de Direction et leur évolution ainsi que le pilotage des activités opérationnelles	10 %	0 % à 200 %	0 % à 20 %
	Total	20 %	0 % à 200 %	0 % à 40 %
Total		100 %	0 % à 200 %	0 % à 200 %

Examen de l'atteinte des objectifs et pondérations

Lors de sa réunion du 14 février 2017, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération a déterminé le niveau de réalisation de la rémunération variable annuelle d'Emmanuel FABER.

Il a ainsi établi la rémunération variable annuelle de Monsieur Emmanuel FABER au titre de l'exercice 2016 à 120 % de la rémunération cible, soit 1 200 000 euros, compte tenu des éléments suivants :

Indicateurs	Poids	Pourcentage de réalisation	Pourcentage après pondération	Réalisation en montant (en euros)
Économique	60 %	108 %	65 %	650 000
Social et sociétal	20 %	125 %	25 %	250 000
Managérial	20 %	150 %	30 %	300 000
Total de la rémunération variable 2016	100 %	-	120 %	1 200 000

En particulier, après validation des éléments financiers par le Comité d'Audit, le Conseil d'Administration a déterminé le taux d'atteinte de chacun de ces objectifs par rapport à ceux communiqués au marché à savoir :

Indicateurs	Poids	Pourcentage de réalisation de réalisation	Pondéré
		0 %	
Chiffre d'affaires	25 %	Non atteinte en raison d'une croissance de 2,9 % inférieure à l'objectif communiqué en février 2016	0 %
Marge	25 %	Atteinte maximale de l'objectif lié à la marge en raison d'une progression de 70 points de base de progression de la marge en données comparables significativement supérieure à l'objectif communiqué en février 2016	50 %
		150 %	
Free cash-flow	10 %	Atteinte au-delà de la cible concernant la génération de Free cash-flow hors éléments exceptionnels à hauteur de 1 786 millions d'euros	15 %
Total	60 %		65 %

Par ailleurs, concernant les parts sociale, sociétale et managériale, le Conseil d'Administration a estimé que :

- le taux d'atteinte de la part sociale et sociétale s'établissait à 125 % de la cible, notamment en considération de la mise en place réussie en moins d'une année de services partagés par zone géographique ; et du rayonnement sociétal significatif de Danone à travers des engagements concrets en matière d'agriculture durable, en particulier les engagements relatifs aux OGM aux États-Unis ;
- le taux d'atteinte de la part managériale s'établissait à 150 % de la cible notamment en considération de l'annonce de l'acquisition stratégique de WhiteWave (autorisation obtenue des actionnaires de WhiteWave lors de son Assemblée Générale extraordinaire en octobre 2016, mise en place d'un financement souscrit dans d'excellentes conditions, préparation active de l'intégration), du pilotage des activités opérationnelles ainsi que de la dynamique des équipes de Direction et leur évolution.

Rémunération pluriannuelle et rémunération long terme

Group performance units

Attributions de l'exercice et historique des attributions

Date du Conseil d'Administration ayant attribué les Group performance units	24/07/2014	23/07/2015	27/07/2016
Nombre de Group performance units	18 000	20 000	20 000
Valeur maximale des Group performance units attribués sur l'exercice ^(a)	540 000	580 000	600 000
Montant versé	468 000 ^(b)	En attente	En attente

(a) 30 euros.

(b) Ce montant sera versé en mai 2017.

Pour mémoire, les valeurs théoriques maximales sont toujours de 30 euros par GPU au moment de l'attribution.

Montants versés

(en euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2015	2016
Emmanuel FABER	350 625 ^(a)	— ^(b)

(a) Montants versés au titre des Group performance units attribués en 2012 au vue de l'atteinte partielle des conditions de performance en 2012 et 2014, les conditions de performance pour 2013 n'ayant été atteintes (voir détails ci-avant).

(b) Les Group performance units attribués en 2013 ont été valorisés 0 euro, aucun objectif n'ayant été atteint à 100 % sur les années 2013, 2014 et 2015

Les caractéristiques des plans de GPU et les plans en cours sont détaillés au paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme*.

Group performance shares

Date du Conseil d'Administration ayant attribué les GPS	26/07/2010	28/04/2011	26/07/2012	26/07/2013	24/07/2014	23/07/2015	23/07/2016
Nombre de GPS	25 000	28 000	41 250	41 250	36 000	36 000	34 200
Valeur des GPS attribués sur l'exercice ^(a)	966 250	1 201 592	1 663 613	1 424 775	1 809 720	2 034 360	2 012 670
Nombre de GPS caducs ou annulés ^(b)	-	-	-	-	-	-	-
Nombre de GPS devenus disponibles	25 000	28 000	20 625	-	-	-	-
Date de livraison ^(c)	livrés	livrés	livrés	27/07/2017	25/07/2018	24/07/2019	28/07/2020

(a) Pour chaque exercice (sauf 2013) la valeur des GPS représente l'intégralité de la valeur estimée à la date d'attribution en application d'IFRS 2 en supposant les conditions de performance atteintes (voir détails ci-avant et voir Note 7.4 des Annexes aux comptes consolidés). Pour l'exercice 2013 le montant indiqué tient compte de la non-atteinte de la condition de performance portant sur la marge, soit une décote d'un tiers de la valeur des Group performance shares attribués en juillet 2013.

(b) La notion de Group performance shares caducs ou annulés recouvre les cas pour lesquels la condition de présence n'a pas été remplie et ne comprend pas les Group performance shares non livrés pour cause de non atteinte des conditions de performance.

(c) Ces actions font l'objet d'une obligation de conservation.

Les caractéristiques des plans de GPS et les plans en cours sont détaillés au paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme*.

Levées de stock-options

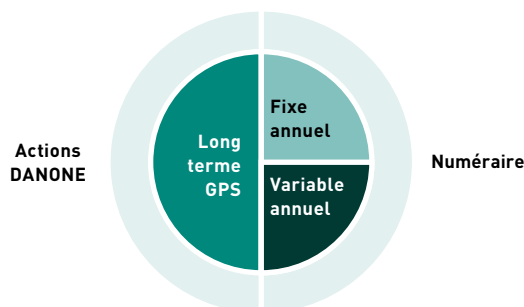
Levées de stock-options effectuées au cours de l'exercice 2016, par Monsieur Emmanuel FABER (au titre d'attributions antérieures à la fermeture du programme de stock-options en 2009) (informations requises par le Tableau 5 de la recommandation AMF sur la rémunération des mandataires sociaux)

Exercice clos le 31 décembre 2016

Date du Conseil d'Administration ayant attribué les options	Date de levée	Nombre d'options levées	Prix d'exercice moyen des options levées (en euros)
29/04/2008	24/02/2016	106 000	53,90
23/04/2009	14/11/2016	82 150	34,85

Principes de rémunération arrêtés pour 2017

Sur recommandation du Conseil de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration du 14 février a arrêté les principes de rémunération de l'exercice 2017. Afin de simplifier la structure de la rémunération et d'en accroître la part actionnariale en valeur, il est envisagé de ne pas attribuer au Directeur Général de Groupe performance units en 2017. La structure de rémunération serait alors la suivante :



Le montant de la rémunération fixe annuelle d'Emmanuel FABER (1 million d'euros) a été confirmé par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, lors de sa séance du 14 février 2017.

Le montant cible de la rémunération variable annuelle pour 2017, les éléments la composant, le pourcentage de rémunération maximale sont reconduits à l'identique. Comme en 2016, elle sera composée de trois parts : une part économique, établie par rapport aux objectifs de Danone communiqués au marché, une part sociale et sociétale et une part managériale avec les mêmes pondérations.

Conformément à la recommandation de l'AMF n°2012-02 du 9 février 2012, le niveau de réalisation attendu pour chacun de ces critères a été pré-établi de manière précise par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, mais ne peut être 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 2017. Elle sera également détaillée dans le Document de Référence 2017.

Autres éléments ou avantages au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux

Contrat de travail suspendu

Suspension du contrat de travail des dirigeants mandataires sociaux

À l'occasion de l'examen du renouvellement de leur mandat d'Administrateur, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration du 22 février 2016 a confirmé sa position prise en septembre 2014 et a considéré qu'il convenait de maintenir, tout en continuant à le suspendre, le contrat de travail de Monsieur Franck RIBOUD et celui de Monsieur Emmanuel FABER, compte-tenu de leur âge, de leur situation personnelle et de leur ancienneté en tant que salariés au sein de Danone. Le Conseil estime en effet que ce dispositif est pertinent pour des dirigeants ayant au moins dix ans d'ancienneté au sein de Danone, afin d'encourager le principe de promotion interne et de management durable que Danone s'efforce de mettre en œuvre, la suppression du contrat de travail pouvant au contraire dissuader les candidats internes d'accepter des postes de mandataires sociaux.

Le Conseil a estimé que la mise en œuvre des recommandations du Code AFEP-MEDEF visant à mettre définitivement fin à ces contrats de travail aurait pour effet de les priver des droits et avantages attachés au contrat de travail progressivement acquis au cours de leurs parcours professionnels au sein de Danone sur la base d'une ancienneté (à savoir depuis 35 ans pour Monsieur Franck RIBOUD, et depuis 19 ans pour Monsieur Emmanuel FABER) et d'un service effectif, en particulier les indemnités de départ ou avantages long terme tels que la participation à des régimes collectifs, indemnités qui en tout état de cause ne sauraient excéder, dans leur globalité, le plafond des deux ans de rémunération (fixe et variable).

Par ailleurs, le Conseil a pris acte du fait que l'Autorité des Marchés Financiers considère qu'une explication circonstanciée du maintien du contrat de travail d'un dirigeant mandataire social permet de justifier la non-application de la recommandation du Code AFEP-MEDEF.

Contrat de travail du Président du Conseil

Au 31 décembre 2016, Monsieur Franck RIBOUD était présent au sein de Danone depuis 35 ans, dont plus de 18 ans en tant que Président Directeur Général.

À toutes fins utiles, il est rappelé que lors de sa séance du 21 juillet 2004, le Conseil d'Administration avait actualisé les conditions de reprise du contrat de travail de Monsieur Franck RIBOUD (suspendu en date du 26 août 1994 à l'occasion de sa nomination en tant que mandataire social de Danone) dans l'hypothèse de la fin de l'exercice de son mandat social, pour quelque raison que ce soit, et a prévu que :

- la durée d'exercice du mandat social qu'il a exercé au profit de Danone sera intégralement prise en considération au regard de l'ancienneté et des droits résultant de celle-ci dans le cadre de son contrat de travail ;
- Danone s'engage à lui proposer une fonction comparable à celle actuellement exercée par les membres du Comité Exécutif de la Société ;
- la rémunération annuelle qui lui sera versée ne pourra être inférieure à la rémunération moyenne globale annuelle (salaire brut de base, avantages en nature et bonus de toute nature) allouée à l'ensemble des membres du Comité Exécutif au cours des 12 derniers mois précédant la reprise de son contrat de travail ;
- il bénéficiera du régime de retraite supplémentaire des dirigeants sur la base de l'ancienneté cumulée de son mandat social et de son contrat de travail.

Contrat de travail du Directeur Général

Concernant Monsieur Emmanuel FABER, le Conseil d'Administration du 13 février 2008 a autorisé la conclusion d'un avenant à son contrat de travail, visant à déterminer les conditions de reprise de son contrat de travail (suspendu à l'occasion de sa nomination en tant que mandataire social de la Société) dans l'hypothèse de la fin de l'exercice de son mandat social, pour quelque raison que ce soit. Cet avenant prévoit que :

- la durée d'exercice du mandat social qu'il aura exercé au profit de Danone sera intégralement prise en considération au regard de l'ancienneté et des droits résultant de celle-ci dans le cadre de son contrat de travail ;
- Danone s'engage à lui proposer une fonction comparable à celle actuellement exercée par les membres du Comité Exécutif de Danone ;
- la rémunération annuelle qui lui sera versée ne pourra être inférieure à la rémunération moyenne globale annuelle (salaire brut de base, avantages en nature et bonus de toute nature) allouée à l'ensemble des membres du Comité Exécutif au cours des 12 derniers mois précédant la reprise de son contrat de travail ;
- il bénéficiera du régime de retraite supplémentaire des dirigeants sur la base de l'ancienneté cumulée de son mandat social et de son contrat de travail ;
- l'indemnité contractuelle due en cas de rupture de son contrat de travail sera supprimée.

Retraite supplémentaire des dirigeants

Régime de retraite à prestations définies

Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient du régime de retraite à prestations définies mis en place pour certains cadres dirigeants, soumis aux dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale.

Ce régime de retraite mis en place en 1976, dans le cadre de mesures visant à fidéliser les cadres dirigeants, 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 2016, ce régime bénéficiait à 119 cadres ayant le statut de Directeurs Groupe (en dehors des bénéficiaires ayant déjà liquidé leurs droits), contre 170 bénéficiaires potentiels en 2003.

Principes généraux

Éligibilité aux prestations

Le bénéfice des prestations prévues par le régime de retraite à prestations définies est soumis aux conditions suivantes :

- une condition de présence du bénéficiaire au sein de Danone au moment de son départ en retraite, étant précisé, par exception à ce principe que le bénéficiaire du régime est maintenu en cas de :
 - licenciement après 55 ans, sous réserve de ne pas reprendre d'activité salariée ; et
 - classement en invalidité 2^e ou 3^e catégorie au sens de la législation de la sécurité sociale, au cours de l'activité au sein de Danone.

Ces deux dernières dispositions, bien que conformes à la réglementation française applicable et à la position de l'administration sociale, ne sont pas prévues par le Code AFEP-MEDEF mais permettent, notamment, de protéger l'ensemble des bénéficiaires contre les risques liés à un licenciement intervenant après l'âge de 55 ans mais avant d'avoir atteint l'âge de la retraite, ou à une invalidité ;

- l'ancienneté des bénéficiaires au sein de Danone en qualité de Directeur Groupe, au sens du règlement du régime de retraite, doit être au moins de cinq ans. Il est précisé que l'ancienneté prise en compte inclut les périodes correspondant au contrat de travail et au mandat social. Il est également indiqué qu'en cas de départ avant 55 ans, les droits sont perdus.

Le régime de retraite supplémentaire des dirigeants est un engagement contractuel collectif bénéficiant à un nombre important de cadres de Danone. Compte tenu des modalités selon lesquelles ce dispositif a été institué et porté à la connaissance des bénéficiaires potentiels, sa modification nécessiterait l'accord individuel de chacun de ces derniers.

Couverture et financement

Le montant provisionné au titre du régime de retraite à prestations définies représente l'engagement de Danone au 31 décembre 2016.

À cette date, la part du montant total de l'engagement de Danone au titre de ce régime de retraite à prestations définies, pour ce qui concerne les mandataires sociaux de Danone et les membres du Comité Exécutif, était de 58 millions d'euros calculée conformément aux normes IFRS.

La couverture est assurée par des actifs de couverture externalisés auprès d'assurances.

Charges et contribution sociales

Les charges et contributions sociales associées au régime de retraite à prestations définies sont les suivantes :

- aucune charge ne pèse sur le bénéficiaire pendant la phase de constitution ;
- les primes versées à l'organisme assureur sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés et soumises à la contribution patronale prévue par l'article L. 137-11, 2^o du Code de la sécurité sociale au taux de 24 %.

Modalités de calcul de la rente et plafond

Le régime de retraite à prestations définies prévoit le versement d'une rente qui :

- pour une première catégorie de cadres dirigeants (dont fait partie Monsieur Franck RIBOUD, voir ci-après) :
 - est égale à 2 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté ;
 - peut atteindre au maximum 65 % de la rémunération de référence ;
 - est versée après déduction de certaines pensions correspondant à la totalité des droits de retraite qu'ils ont acquis au cours de leur vie professionnelle ;
- pour une seconde catégorie de cadres dirigeants (dont fait partie Monsieur Emmanuel FABER, voir ci-après) :
 - est égale à la somme de 1,5 % de la tranche 1 de la rémunération de référence (définie selon le règlement du régime comme la part de rémunération comprise entre 3 et 8 PASS) par année d'ancienneté (dans la limite de 20 ans) et 3 % de la tranche 2 de la rémunération de référence (définie par le règlement du régime comme la part de rémunération supérieure à 8 PASS) par année d'ancienneté (dans la limite de 20 ans) ;
 - peut atteindre au maximum 30 % de la tranche 1 de la rémunération de référence et 60 % de la tranche 2 de rémunération de référence ;
 - est versée après déduction de certaines pensions correspondant à la totalité des droits de retraite qu'ils ont acquis du fait de la mise en place d'un régime de retraite supplémentaire pris en charge intégralement par la Société.

La rémunération de référence définie par le règlement du régime est constituée de la moyenne des 3 dernières rémunérations (précédant le départ en retraite, le passage en invalidité 2^e ou 3^e catégorie ou le licenciement après 55 ans), incluant le salaire annuel de base et la moyenne des 3 derniers bonus, à l'exclusion de tout autre élément de rémunération).

Il est précisé que la recommandation du Code AFEP-MEDEF, prévoyant une limite de 45 % du revenu de référence, ne s'applique pas à ce régime de retraite, dans la mesure où ce dernier a été fermé à tout nouveau bénéficiaire le 31 décembre 2003 et que cette limite ne concerne pas les plans de retraite fermés à de nouveaux bénéficiaires (article 24 du Code AFEP-MEDEF dans sa version révisée du mois de novembre 2016).

Autres informations

Il est rappelé que :

- la matérialité des montants potentiels de ce régime pour les dirigeants mandataires sociaux résulte principalement de l'importance de leur ancienneté (35 ans pour Monsieur Franck RIBOUD, 19 ans pour Monsieur Emmanuel FABER) et non du pourcentage de la base de calcul par année d'ancienneté qui est limité à 2% par an pour Monsieur Franck RIBOUD et de 1,5% à 3% par an pour Monsieur Emmanuel FABER (voir détails ci-après) ;
- l'ensemble des caractéristiques de ces engagements a été communiqué aux actionnaires et soumis à leur approbation, laquelle a été accordée à hauteur de 95% lors de l'Assemblée Générale d'Avril 2008 à l'occasion d'une résolution sur les conventions réglementées incluant expressément la confirmation de ce régime de retraite ;
- conformément aux articles L. 225-22-1 et L. 225-42-1 du Code de commerce (tels que modifiés par la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 dite loi Macron), le Conseil d'Administration du 22 février 2016, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a décidé (i) de subordonner l'accroissement annuel des droits à la retraite de Monsieur Emmanuel FABER à la réalisation d'une condition de performance à compter du renouvellement de son mandat en 2016, et (ii) de soumettre l'accroissement de ces droits conditionnels futurs à la retraite à l'approbation de l'Assemblée Générale du 28 avril 2016. Cette décision du Conseil

a fait l'objet d'une publication sur le site internet de la Société et les engagements de retraite de Monsieur Emmanuel FABER ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 28 avril 2016 à hauteur de 92,75% ;

- du fait de son ancienneté au sein de Danone, Monsieur Franck Riboud a atteint en 2014 le plafond de la rente viagère susceptible de lui être versée. Dès lors, en l'absence d'accroissement annuel de ses droits conditionnels à la retraite au cours de son futur mandat, le Conseil d'administration a constaté, lors de sa séance du 22 février 2016 et sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, qu'il n'y avait pas lieu de prévoir de condition de performance ni de soumettre ces droits conditionnels à l'assemblée générale annuelle du 28 avril 2016 ;
- la matérialité de l'avantage résultant de ce régime pour les dirigeants mandataires sociaux a bien été prise en compte par le Comité de Nomination et de Rémunération puis par le Conseil d'Administration dans la détermination de la rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux.

Comme précisé ci-avant, le régime de retraite à prestations définies des cadres dirigeants de Danone est organisé selon deux modalités différentes, dont relève respectivement chacun des deux mandataires sociaux concernés. Les modalités de calcul de la rente dont sont susceptibles de bénéficier Messieurs Franck RIBOUD et Emmanuel FABER sont décrites ci-après.

Pour Monsieur Franck RIBOUD

Rémunération de la référence pour le calcul de la rente	Elle correspond à la moyenne des rémunérations de base et des rémunérations annuelles variables perçues au cours des trois années complètes d'activité au sein de Danone précédant le départ à la retraite (la "Base"). Ainsi, la période de référence prise en compte pour le calcul des prestations est de plusieurs années. À titre d'exemple, au 31 décembre 2016, cette Base serait pour Monsieur Franck RIBOUD de 2 591 738 euros.
Augmentation des droits potentiels	Aujourd'hui plafonnés à 65%, elle a été progressive et ne représentait chaque année qu'un pourcentage limité de la rémunération de Monsieur Franck RIBOUD. Ainsi : <ul style="list-style-type: none"> • le montant de la rente viagère qui serait versée à Monsieur Franck RIBOUD a progressé sur une base de 2% additionnels chaque année, jusqu'à atteindre en 2014, compte-tenu de l'ancienneté de Monsieur Franck RIBOUD, le plafond susvisé de 65% de la Base, minoré de la totalité des droits de retraite acquis par Monsieur Franck RIBOUD au cours de sa vie professionnelle (en ce compris le régime de retraite supplémentaire pris en charge intégralement par Danone) ; • en cas de départ à la retraite ne réunissant pas les conditions permettant d'obtenir la pension de la sécurité sociale au taux plein, la rente de Monsieur Franck RIBOUD sera réduite de 1,25% par trimestre entre l'âge de son départ à la retraite et l'âge auquel il aurait bénéficié de la pension de la sécurité sociale au taux plein.
Montant estimatif au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2016, le montant estimatif de la rente qui serait potentiellement versée à Monsieur Franck RIBOUD serait de 1 684 629 euros. Il conviendra de déduire de ce montant l'ensemble des pensions et rentes de retraite perçues au titre des régimes obligatoires de base et complémentaires et du régime de retraite supplémentaire à cotisations définies institué par Danone. Ce montant a été déterminé : <ul style="list-style-type: none"> • en estimant la rente sur une base annuelle ; • en prenant en compte l'ancienneté acquise par Monsieur Franck RIBOUD dans ses fonctions à la date de clôture de l'exercice (soit 35 ans) ; • sur la base de la rémunération de référence telle que décrite dans le règlement du régime (moyenne des 3 dernières rémunérations, incluant le salaire de base et la moyenne des 3 derniers bonus, à l'exclusion de tout autre élément de rémunération) ; • en calculant le montant estimatif de la rente, indépendamment des conditions de réalisation de l'engagement, comme si Monsieur Franck RIBOUD pouvait en bénéficier à compter du lendemain de la clôture de l'exercice.

Monsieur Franck RIBOUD est né le 7 novembre 1955 et pourrait faire valoir ses droits au titre du régime de retraite à prestations définies à compter du 1^{er} décembre 2017.

Pour Monsieur Emmanuel FABER

Rémunération de référence pour le calcul de la rente

Elle correspond à la moyenne des rémunérations de base et des rémunérations annuelles variables perçues au cours des trois années complètes d'activité au sein de Danone précédant le départ à la retraite (la "**Base**"). Ainsi, la période de référence prise en compte pour le calcul des prestations est de plusieurs années. À titre d'exemple, au 31 décembre 2016, cette Base serait pour Monsieur Emmanuel FABER de 1 683 212 euros.

Augmentation des droits potentiels

Elle est progressive et ne représente chaque année qu'un pourcentage limité de la rémunération du bénéficiaire :

- le montant de la rente viagère qui serait versée à Monsieur Emmanuel FABER correspondrait à (i) 1,5% par année d'ancienneté de la tranche 1 de la rémunération de référence (part de rémunération comprise entre 3 et 8 PASS), et (ii) 3% par année d'ancienneté de la tranche 2 de la rémunération de référence (part de rémunération supérieure à 8 PASS), étant précisé que ce montant sera toutefois :
 - plafonné sur la base d'une ancienneté maximale de 20 ans ; et
 - minoré de la totalité des droits de retraite acquis par Monsieur Emmanuel FABER en raison de la mise en place du régime de retraite supplémentaire à cotisations définies pris en charge intégralement par Danone.
- Ainsi, compte-tenu des pourcentages applicables et de l'ancienneté maximale de 20 ans susceptible d'être prise en compte, le montant de la rente viagère ne pourra en tout état de cause excéder 60% de la Base.
- en cas de départ à la retraite ne réunissant pas les conditions permettant d'obtenir la pension de la sécurité sociale au taux plein, la rente sera réduite de 1,25% par trimestre entre l'âge de son départ à la retraite et l'âge auquel il aurait bénéficié de la pension de la sécurité sociale au taux plein ;
 - en outre, à compter de l'assemblée générale du 28 avril 2016 et conformément aux dispositions introduites par la loi Macron, l'accroissement annuel de ses droits à la retraite dépend, au titre de chaque exercice social :
 - de la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires de Danone (le "**CA du Groupe**") sur ledit exercice social ainsi que sur les cinq exercices sociaux précédents (la "**Période de Référence**") ; et
 - de la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") des chiffres d'affaires réalisés par les membres du Panel (les "**CA du Panel**"), sur la Période de Référence.

Montant estimatif au 31 décembre 2016

Au 31 décembre 2016, l'ancienneté de Monsieur Emmanuel FABER au sein de Danone était de 19 ans. Le dispositif global de retraite dont il pourrait bénéficier lui procurerait un montant égal à 57% pour la partie de sa rémunération dépassant huit plafonds de la Sécurité Sociale, telle que définie ci-avant. Ainsi, dans l'hypothèse d'une atteinte de la condition de performance à déterminer par le Conseil d'Administration d'avril 2017, l'accroissement des droits au titre de 2016 serait de 2,7%.

Au 31 décembre 2016, le montant estimatif de la rente qui serait potentiellement versée à Monsieur Emmanuel FABER serait de 838 369 euros. Il conviendra de déduire de ce montant la rente servie au titre du régime de retraite supplémentaire à cotisations définies Danone. Ce montant a été déterminé :

- en estimant la rente sur une base annuelle ;
- en prenant en compte l'ancienneté acquise par Monsieur Emmanuel FABER dans ses fonctions à la date de clôture de l'exercice (soit 19 ans) ;
- sur la base de la rémunération de référence telle que décrite dans le règlement du régime (moyenne des 3 dernières rémunérations, incluant le salaire de base et la moyenne des 3 derniers bonus, à l'exclusion de tout autre élément de rémunération) ;
- en calculant le montant estimatif de la rente, indépendamment des conditions de réalisation de l'engagement, comme si Monsieur Emmanuel FABER pouvait en bénéficier à compter du lendemain de la clôture de l'exercice.



DÉFINITIONS

CA du Groupe	Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires de Danone sur la Période de Référence (sur une base consolidée et en données comparables, i.e. hors effet de périmètre et de change).
CA de chaque membre du Panel	Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires réalisé par ledit membre du Panel sur la Période de Référence (sur une base consolidée et en données comparables, i.e. hors effet de périmètre et de change).
CA du Panel	CA de tous les membres du Panel.
Médiane des CA du Panel	Valeur du CA du membre du Panel qui partage les CA du Panel en deux ensembles égaux (de sorte qu'il y ait autant de membres du Panel ayant un CA supérieur ou égal à la Médiane que de membres du Panel ayant une valeur inférieure ou égale à la Médiane), étant précisé que si les membres du Panel sont en nombre pair, la Médiane des CA du Panel sera égale à la moyenne arithmétique des deux valeurs centrales des CA du Panel.
Panel	Huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation, soit Kellogg Company, Unilever N.V., Nestlé S.A., The Kraft Heinz Company (Kraft Foods Group Inc. jusqu'en 2014), Mondelez International Inc., PepsiCo Inc., The Coca-Cola Company et General Mills Inc.
Sur la Période de Référence (c'est-à-dire au terme de chaque exercice social)	<ul style="list-style-type: none"> si le CA du Groupe est supérieur ou égal à la Médiane des CA du Panel, l'accroissement des droits conditionnels futurs à la retraite de Monsieur Emmanuel FABER au titre de l'exercice social considéré sera acquis (sous réserve de remplir les autres conditions prévues par le plan de retraite) ; si le CA du Groupe est inférieur à la Médiane des CA du Panel, Monsieur Emmanuel FABER ne bénéficiera pas d'un accroissement de ses droits conditionnels futurs à la retraite au titre de l'exercice social considéré (tel qu'exprimé en pourcentage de la Base de calcul). <p>Chaque année, avant l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer sur les comptes du dernier exercice clos, le Conseil d'Administration se prononcera sur la réalisation ou non de cette condition de performance, sur la base du rapport d'un conseil financier, et déterminera l'accroissement, au titre dudit exercice, des droits à la retraite de Monsieur Emmanuel FABER, par décisions expresses dûment motivées, prises après recommandation du comité de nomination et de rémunération.</p> <p>Cette condition de performance est identique à celle applicable à l'indemnité de départ qui serait octroyée à Monsieur Emmanuel FABER en cas de cessation de son mandat de Directeur Général.</p>

AUTRES RÈGLES APPLICABLES

Assurer la comparabilité des CA obtenus	<p>Il pourra être procédé à des retraitements (notamment corrections des effets de périmètre et/ou de change) dans la stricte mesure nécessaire afin d'assurer la cohérence dans la méthode de calcul des CA de tous les membres du Panel et du CA du Groupe sur l'ensemble de la Période de Référence.</p> <p>Le Conseil d'Administration pourra, par une décision dûment motivée prise ultérieurement, modifier la composition du Panel en cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de scission, de fusion ou de changement d'activité d'un ou de plusieurs membres du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon.</p>
Cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées	<p>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 ;</p> <p>De plusieurs membres du Panel : le Conseil d'Administration se prononcera par une décision dûment motivée prise ultérieurement, sur la base des derniers comptes audités publiés par les membres du Panel et par Danone sur les cinq derniers exercices clos pour lesquels des comptes auront été publiés par l'ensemble des membres du Panel et par Danone.</p>
Cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de scission, de fusion ou de changement d'activité d'un membre du Panel	Le Conseil d'Administration pourra, par une décision dûment motivée prise ultérieurement, modifier la composition du Panel sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon.

En avril 2017, après la publication de leurs comptes par les membres du Panel, le Conseil d'administration examinera la réalisation éventuelle des conditions de performance pour l'exercice 2016 sur la Période de Référence susvisée.

Il est rappelé que Monsieur Emmanuel FABER est né le 22 janvier 1964 et pourra en principe faire valoir ses droits au titre du régime de retraite à prestations définies à compter de février 2026, sous réserve de sa présence au sein de Danone.

Régime de retraite à cotisations définies

Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient également d'un régime de retraite à cotisations définies institué au bénéfice des salariés Danone affiliés à l'AGIRC au titre des articles 4 et 4 bis de la convention collective du 14 mars 1947 et dont la rémunération annuelle est supérieure à 3 PASS.

Ce dispositif a été mis en place dans le cadre des dispositions de l'article L. 242-1, alinéas 6 et 7 du Code de la sécurité sociale.

Les droits à retraite au titre de ce régime :

- peuvent être liquidés, au plus tôt, à :
 - la date de liquidation de la pension dans un régime obligatoire d'assurance vieillesse ou,
 - l'âge minimal prévu à l'article L. 351-1 du Code de la sécurité sociale.

Indemnités de départ

Indemnités de départ de Monsieur Emmanuel FABER

En septembre 2014, lors de la dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général, Monsieur Emmanuel FABER a été nommé Directeur Général. À cette occasion, le Conseil, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a renouvelé à l'identique l'intégralité du dispositif au titre des indemnités de départ dont Monsieur Emmanuel FABER bénéficiait déjà dans le cadre de son mandat de Directeur Général Délégué. Le dispositif a été approuvé par l'Assemblée Générale du 29 avril 2015.

Dans le cadre du renouvellement de son mandat d'Administrateur et de Directeur Général, le Conseil d'Administration du 22 février 2016 a décidé, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, de maintenir à l'identique ce dispositif. Celui-ci a été approuvé par l'Assemblée Générale du 28 avril 2016. L'indemnité de départ de Monsieur Emmanuel FABER présente les caractéristiques suivantes :

- l'application de conditions de performance exigeantes s'apprécie sur une période de cinq exercices précédant la date de cessation des fonctions de dirigeant mandataire social ;

Indemnités de non-concurrence

La clause de non-concurrence actuellement applicable à Monsieur Emmanuel FABER, Directeur Général (aucune clause de non-concurrence n'étant applicable à Monsieur Franck RIBOUD, Président du Conseil) permet, au choix de Danone, soit d'activer la clause pour une durée de 18 mois sous réserve de lui verser une indemnité mensuelle brute d'un montant correspondant à 50 % de son salaire moyen de base brut et de son bonus cible versé au cours des 12 derniers mois (la "Contrepartie de la Clause de Non-Concurrence"), soit de le libérer sans aucune contrepartie financière.

Il est rappelé que l'objectif de cette clause de non-concurrence est de protéger Danone ; les indemnités éventuelles de non-concurrence étant la contrepartie financière impérative aux restrictions imposées.

- sont financés par des cotisations trimestrielles versées exclusivement par Danone auprès d'un organisme assureur :
 - dont le taux est fixé à 6 % des tranches B et C de la rémunération versée aux bénéficiaires,
 - exclues de l'assiette des cotisations de sécurité sociale, dans la limite de 5 % de la rémunération retenue dans la limite de 5 PASS (soit 9 654 € en 2016), et
 - assujetties au forfait social au taux de 20 %.

Le montant des cotisations patronales versées au titre de l'année 2016 pour ce régime a été de 16 219 euros pour Monsieur Franck RIBOUD et de 16 219 euros pour Monsieur Emmanuel FABER.

Les rentes futures pouvant être versées au titre de ce régime seront déduites du versement éventuel des rentes au titre de la retraite à prestations définies.

- le montant de l'indemnité de départ due dans certains cas de cessation des fonctions de mandataire social est (i) plafonné à deux ans de rémunération brute (fixe et variable), et (ii) en cas de cumul avec l'indemnité due en cas de cessation des fonctions salariées, incluse dans un plafond global, également limité à deux ans de rémunération brute (fixe et variable), applicable à l'ensemble des indemnités de départ versées au titre de son mandat social et des fonctions salariées ; et
- le versement de l'indemnité n'est prévu qu'en cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ, et lié à un changement de contrôle ou de stratégie.

L'ensemble des informations relatives aux indemnités de départ de Danone de Monsieur Emmanuel FABER est fourni au paragraphe 6.7 *Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés*.

Indemnités de départ de Monsieur Franck RIBOUD

Depuis le 1^{er} octobre 2014, Monsieur Franck RIBOUD, désormais uniquement Président du Conseil, ne bénéficie plus d'indemnités de départ au titre de son mandat social.

En outre, pour éviter tout cumul entre (i) l'indemnité prévue par le statut collectif de Danone applicable à l'ensemble des salariés de Danone (l'"Indemnité de Rupture du Contrat de Travail"), (ii) l'indemnité due dans certains cas de cessation de son mandat, et (iii) la Contrepartie de la Clause de Non-Concurrence qui excéderait deux fois la rémunération brute annuelle (comprenant les rémunérations fixe et variable) et qui ne serait pas conforme aux recommandations du Code AFEF-MEDEF, le Conseil d'Administration du 10 février 2010, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a modifié le contrat de travail suspendu de Monsieur Emmanuel FABER de sorte que la clause de non-concurrence ne puisse être mise en œuvre par Danone qu'en cas de démission, cas dans lequel aucune Indemnité de Rupture du Contrat de Travail ni aucune indemnité due dans certains cas de cessation de son mandat ne serait versée.

Rémunérations des autres membres du Conseil d'Administration

Principe

Les Administrateurs perçoivent des jetons de présence à l'exception des membres du Comité Exécutif, des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société, des Administrateurs honoraires, du Président du Conseil (s'il est lié par un contrat de travail avec la Société, y compris si son contrat de travail est suspendu) ainsi que des Administrateurs représentant les salariés.

Le montant global maximal des jetons de présence à répartir entre les Administrateurs est autorisé par l'Assemblée Générale. L'allocation des jetons de présence est arrêtée conformément aux règles de répartition décidées par le Conseil d'Administration.

La répartition des jetons tient compte de la participation effective des Administrateurs aux réunions du Conseil et des Comités en comportant une part variable prépondérante.

Montant autorisé par l'Assemblée Générale et versé

	Exercice clos le 31 décembre	
<i>(en euros)</i>	2015	2016
Montant global annuel	1 000 000	1 000 000
Date de l'Assemblée Générale ayant autorisé ce montant	29/04/2015	29/04/2015
Montant versé	613 000	687 000

Règles de répartition applicables depuis le 1^{er} janvier 2016

<i>(en euros)</i>	Montant forfaitaire annuel	Par réunion	Par déplacement – résidence en Europe (hors de France)	Par déplacement – résidence hors Europe
Administrateur Référent	50 000	-	-	-
Administrateur	10 000	-	-	-
Réunions du Conseil				
Administrateur	-	3 000	2 000	4 000
Réunions des Comités				
Présidents	-	8 000	2 000	4 000
Membres	-	4 000	2 000	4 000

Application

Rémunérations et avantages des membres du Conseil d'Administration

Montant des rémunérations annuelles dues et versées, des avantages de toute nature attribués en 2015 et 2016 aux membres du Conseil d'Administration non mandataires sociaux (Tableau 3 de la recommandation AMF sur la rémunération des mandataires sociaux)

À toutes fins utiles, il est précisé, que les deux Administrateurs représentant les salariés sont titulaires d'un contrat de travail au sein de Danone et perçoivent donc à ce titre une rémunération qui n'a pas de lien avec l'exercice de leur mandat. En conséquence, cette rémunération n'est pas communiquée.

(en euros)	Exercice clos le 31 décembre					
	2015			2016		
	Jetons de présence ^(a)	Avantages de toute nature	Total rémunération annuelle	Jetons de présence ^(a)	Avantages de toute nature	Total rémunération annuelle
Nom	Montants versés	Montants versés	Montants versés	Montants versés	Montants versés	Montants versés
Bruno BONNELL	37 000	-	37 000	55 000	-	55 000
Clara GAYMARD ^(b)	-	-	-	11 000	-	11 000
Richard GOBLET D'ALVIELLA ^(c)	71 000	-	71 000	-	-	-
Jacques-Antoine GRANJON	22 000	-	22 000	25 000	-	25 000
Jean LAURENT	138 000	-	138 000	121 000	-	121 000
Gaëlle OLIVIER	44 000	-	44 000	64 000	-	64 000
Benoît POTIER	52 000	-	52 000	68 000	-	68 000
Isabelle SEILLIER	38 000	-	38 000	67 000	-	67 000
Mouna SEPEHRI	42 000	-	42 000	41 000	-	41 000
Jean-Michel SEVERINO	84 000	-	84 000	91 000	-	91 000
Virginia A. STALLINGS	48 000	-	48 000	60 000	-	60 000
Serpil TIMURAY	9 000	-	9 000	60 000	-	60 000
Lionel ZINSOU-DERLIN	28 000	-	28 000	24 000	-	24 000
Total	613 000	-	613 000	687 000	-	687 000

(a) Montant brut dû au cours de l'exercice avant retenue à la source.

(b) Madame Clara GAYMARD a été nommée administrateur lors de l'Assemblée Générale du 28 avril 2016.

(c) Le mandat d'Administrateur de Monsieur Richard GOBLET D'ALVIELLA a pris fin à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2015.

6.4 DÉTAIL DES PLANS DE RÉMUNÉRATION LONG TERME ET PLURIANNUELLE

Group performance shares

Principes généraux

Autorisation par l'Assemblée Générale

L'attribution de GPS est autorisée par l'Assemblée Générale. Cette autorisation est, depuis 2013, consentie jusqu'à la fin de l'exercice en cours et est soumise chaque année à l'approbation des actionnaires.

Plafonnement du nombre de Group performance shares attribués

Les Group performance shares de Danone ont toujours eu un impact limité en termes de dilution et de détention du capital.

Les attributions de Group performance shares font l'objet d'un double plafond décidé par l'Assemblée Générale limitant (i) le nombre total de Group performance shares pouvant être attribués, et (ii) le nombre total de Group performance shares pouvant être attribués à l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux, comme suit :

Assemblée Générale ayant autorisé les Group performance shares	25/04/2013	29/04/2014	29/04/2015	28/04/2016 ^(b)
Nombre maximum de Group performance shares pouvant être attribués ^(a)	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%
<i>Dont nombre maximum de Group performance shares pouvant être attribués à l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux^(a)</i>	<i>0,05%</i>	<i>0,05%</i>	<i>0,03%</i>	<i>0,03%</i>

(a) En pourcentage du capital social de l'exercice concerné tel que constaté à l'issue de l'Assemblée Générale ayant autorisé les plans, ce nombre ne tenant pas compte des éventuels ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres. droits donnant accès au capital.

(b) Autorisation valable jusqu'au 31 décembre 2016.

La nouvelle autorisation soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 27 avril 2017 prévoit que les attributions de Group performance shares aux dirigeants mandataires sociaux ne pourront pas excéder 0,03 % du capital social (voir les commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale disponibles sur le site Internet de Danone : www.danone.com [rubrique Investisseurs / Actionnaires / Assemblées Générales / 2017]).

Attribution par le Conseil d'Administration

Les Group performance shares sont attribués chaque année par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, à période constante et régulière. Ils sont ainsi attribués fin juillet, et à titre accessoire, une seconde attribution destinée à quelques nouveaux salariés, est réalisée si nécessaire au mois d'octobre.

Conditions de performance

Les conditions de performance des Group performance shares sont fixées par avance au début de l'année et sont décrites dans les commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale présentant notamment la résolution relative aux Group performance shares.

Elles sont déterminées par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération. Elles sont identiques pour l'ensemble des bénéficiaires de Group performance shares, concernent 100 % des Group performance shares attribués et reposent sur les principes ci-après.

Examen de l'éventuelle atteinte des objectifs de performance par le Conseil d'Administration

L'éventuelle atteinte des objectifs de performance est examinée par le Conseil d'Administration après revue préalable par le Comité de Nomination et de Rémunération.

Valorisation et comptabilisation dans les comptes consolidés

La rémunération long terme sous la forme de Group performance shares est valorisée et comptabilisée dans les comptes consolidés de Danone en application de la norme IFRS 2, *Paiement fondé sur les actions* (voir Note 7.4 des Annexes aux comptes consolidés).

Conditions de performance exigeantes et adaptées à l'environnement actuel de Danone

Les conditions de performance attachées aux Group performance shares consistent en des critères complémentaires, représentatifs des performances de Danone et adaptés à la spécificité de son activité.

Ces critères correspondent par ailleurs aux indicateurs clés suivis par les investisseurs et analystes pour mesurer la performance des entreprises du secteur de l'alimentation.

Ces critères sont pour certains internes, pour d'autres externes.

Concernant le critère de performance externe, la composition du panel de pairs de référence utilisé pour les conditions de performance

des Group performance shares mais également pour celles des indémités de départ des dirigeants mandataires sociaux et pour l'accroissement annuel des droits de retraite du Directeur Général, est demeurée constante depuis 2007. Ce panel a toutefois dû être ajusté :

- une première fois en 2013, à la suite de la scission d'un de ses membres, le groupe Kraft Foods Inc. : ce dernier a ainsi été remplacé par les deux sociétés issues de la scission intervenue en 2012, Kraft Foods Group Inc. et Mondelez International Inc. ;
- une seconde fois en 2015, à la suite de la fusion entre Kraft Foods Group Inc. et Heinz, ayant conduit au remplacement de Kraft Foods Group Inc. par The Kraft Heinz Company.

Condition de présence

L'attribution définitive des GPS est subordonnée à une condition de présence continue qui est appliquée à l'ensemble des bénéficiaires. Ainsi, un bénéficiaire d'une attribution d'actions quittant Danone avant l'expiration de la période d'acquisition ne pourra pas conserver ses actions, sauf cas légaux de sortie anticipée (incluant les cas de décès et d'invalidité), et sauf exceptions décidées par le Conseil d'Administration.

Toutefois, dans le cas spécifique d'un départ à la retraite (ou de pré-retraite réglementaire), les GPS attribués au cours des 12 mois

Attribution définitive

Les attributions de Group performance shares deviennent définitives et sont livrées sous la forme d'actions DANONE à l'issue d'une période d'acquisition fixée par le Conseil d'Administration. En application de l'autorisation de l'Assemblée Générale, cette période d'acquisition ne peut être inférieure à trois ans.

En 2010, 2011 et 2012, le Conseil a mis en place des plans de type "3+2" (période d'acquisition de trois ans et de conservation de deux ans) et "4+0" (période d'acquisition de quatre ans, pas de période

Autres règles applicables

Les règlements des plans interdisent aux bénéficiaires de Group performance shares de couvrir d'une quelconque manière (i) leur position relative à leur droit à recevoir des Group performance shares, ou (ii) celle relative aux actions qu'ils ont reçues et qui sont toujours soumises à la période de conservation. S'agissant des dirigeants mandataires sociaux, l'interdiction de couverture s'étend à l'ensemble des actions DANONE ou instruments financiers liés à cette action qu'ils détiennent ou pourraient être amenés à détenir (voir paragraphe *Obligation de conservation des actions de la Société issues de livraisons de Group performance shares* ci-après). Par ailleurs, chaque bénéficiaire de Group performance shares s'est engagé personnellement à ne pas recourir à des outils de couverture. À la connaissance de Danone, aucun instrument de couverture n'est mis en place.

Obligation de conservation des actions DANONE issues de livraisons de Group performance shares imposée aux dirigeants mandataires sociaux et aux autres membres du Comité Exécutif

Une obligation de conservation d'actions DANONE issues de Group performance shares s'applique à l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux et aux autres membres du Comité Exécutif. Ces dirigeants sont tenus de conserver (sous forme nominative) un nombre d'actions issues de Group performance shares dans le cadre de chaque plan d'attribution de Group performance shares décidé à compter du 26 juillet 2010 (et ce jusqu'à la fin de leurs fonctions)

Instauration d'une période de référence unique de trois ans applicable à l'ensemble des conditions de performance

En 2013, le critère relatif à la croissance du chiffre d'affaires de Danone avait été fixé avec une période de référence de trois ans et le critère de performance sur la marge opérationnelle avec une période de référence de deux ans. Le Conseil d'Administration a décidé, lors de l'attribution de Group performance shares de 2014 d'aligner la période de référence relative aux deux conditions de performance sur une durée unique de trois ans.

précédant le départ à la retraite sont annulés sans exception possible. S'agissant des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, le Conseil d'Administration ne pourra décider d'une exception à la condition de présence, le cas échéant, que partiellement sur une base *pro rata temporis*.

Enfin, il est rappelé que les plans de GPS prévoient la levée pour tous les bénéficiaires des conditions de présence continue et de performance en cas de changement de contrôle de la Société.

de conservation) en fonction du régime de cotisations sociales des bénéficiaires (à savoir, respectivement "3+2" pour le régime français et "4+0" pour ceux des autres pays). Depuis 2013, le Conseil d'Administration ne met en place que des plans de type "4+0".

Nonobstant les dispositions de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 dite Loi Macron qui ont raccourci la durée minimale de la période d'acquisition des actions soumises à condition de performance, Danone a décidé de maintenir une durée d'acquisition de quatre ans.

correspondant à 35% de la plus-value d'acquisition, nette d'impôts et de charges sociales, réalisable sur la totalité des actions issues d'une attribution de Group performance shares faite au dirigeant concerné au titre de ce plan.

Compte tenu du niveau significatif de l'obligation de conservation imposée à la fois aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif, le Conseil, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a estimé qu'il n'était pas nécessaire de leur imposer d'acheter une quantité d'actions DANONE à l'issue de la période de conservation de leurs actions sous conditions de performance.

Par ailleurs, sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration du 14 février 2012 a décidé de compléter le dispositif actuel par l'ajout d'un plafond global 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 (i) de l'attribution de Group performance shares décidée par le Conseil d'Administration du 28 juillet 2016, et (ii) de sa décision de proposer à l'Assemblée Générale le renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Franck RIBOUD et Monsieur Emmanuel FABER, le 22 février 2016.

Conditions des attributions réalisées en 2016

Condition de performance sur la croissance du chiffre d'affaires à hauteur de 50%

PRINCIPE

Comparaison de la moyenne arithmétique de la croissance du chiffre d'affaires (le "CA") consolidé de Danone en données comparables par rapport à celle d'un panel de référence sur une période de trois ans, à savoir les exercices 2016, 2017 et 2018

- Si le CA de Danone est supérieur ou égal à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 100% ; et
- si le CA de Danone est inférieur à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 0%, conformément au principe "pas de paiement sous la médiane".

DÉFINITIONS

CA de Danone	Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires (sur une base consolidée et en données comparables) des exercices 2016, 2017 et 2018.
CA de chaque membre du Panel	Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires réalisé, (sur une base consolidée et en données comparables), par ledit membre du Panel sur les exercices 2016, 2017 et 2018.
CA du Panel	CA de tous les membres du Panel.
Médiane des CA du Panel	Valeur du CA du membre du Panel qui partage les CA du Panel en deux ensembles égaux (c'est-à-dire telle qu'il y ait autant de membres du Panel ayant un CA supérieur ou égal à la Médiane que de membres du Panel ayant une valeur inférieure ou égale à la Médiane), étant précisé que si les membres du Panel sont en nombre pair, la Médiane des CA du Panel sera égale à la moyenne arithmétique des deux valeurs centrales des CA du Panel.
Panel	Huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation : Unilever N.V., Nestlé S.A., PepsiCo Inc., The Coca-Cola Company, The Kraft Heinz Company, Mondelez International Inc., General Mills Inc. et Kellogg Company.
Variation en données comparables	Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS utilisés par Danone, dont le calcul est précisé dans les communiqués financiers publiés par la Société (voir paragraphe 3.6 <i>Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS</i>).

AUTRES RÈGLES APPLICABLES

Assurer la cohérence dans la méthode de calcul des CA de tous les membres du Panel et du CA de Danone sur l'ensemble de la période considérée	Il pourra être procédé à des retraitements (notamment corrections des effets de périmètres et/ou de change) dans la stricte mesure nécessaire afin d'assurer cette cohérence.
Cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées	D'un membre du Panel : le Conseil d'Administration aura, à titre exceptionnel, la faculté d'exclure ce membre du Panel par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale. De plusieurs membres du Panel : le Conseil d'Administration se prononcera par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, sur la base des derniers comptes audités publiés par les membres du Panel et par la Société sur les trois derniers exercices clos pour lesquels des comptes auront été publiés par l'ensemble des membres du Panel et par la Société.
Cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de scission, de fusion ou de changement d'activité d'un membre du Panel	Le Conseil d'Administration pourra, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, exclure ce membre du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon.

EXAMEN DE L'ÉVENTUELLE ATTEINTE DE LA CONDITION DE PERFORMANCE

Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de cette condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, et sur la base d'un rapport d'un conseil financier.
Date de l'examen de l'éventuelle atteinte de la condition de performance	En 2019, à l'issue de la publication des chiffres d'affaires des sociétés du Panel.

Condition de performance sur la marge opérationnelle courante à hauteur de 50 %

PRINCIPE

Amélioration de l'évolution en données comparables de la marge opérationnelle courante sur une période de trois ans, à savoir pour les exercices 2016, 2017 et 2018

Si l'évolution en données comparables de la marge opérationnelle courante sur les trois exercices (2016, 2017 et 2018) est :

- supérieure ou égale à +35 points de base, l'attribution définitive sera de 100 % ;
- inférieure +35 points de base, l'attribution définitive sera de 0 %.

DÉFINITIONS

Marge opérationnelle courante
Résultat opérationnel courant
Variation en données comparables

Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS utilisés par Danone, dont le calcul est précisé dans les communiqués financiers publiés par la Société (voir paragraphe 3.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*).

EXAMEN DE L'ÉVENTUELLE ATTEINTE DE LA CONDITION DE PERFORMANCE

Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de cette condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération.

Date de l'examen de l'éventuelle atteinte de la condition de performance

Début 2019 après l'arrêté des comptes de l'exercice 2018.

Éventuelles atteintes des conditions de performance examinées en 2016 et début 2017

Concernant les Group performance shares attribués en 2013, le Conseil d'Administration du 19 février 2014 avait constaté la non réalisation de la condition relative à la marge. Le Conseil d'Administration du 28 avril 2016 a constaté la réalisation de la condition relative au chiffre d'affaires. En conséquence, les deux tiers des Group performance shares attribués en 2013 pourront être livrés en 2017, sous réserve du respect de la condition de présence.

Concernant les Group performance shares attribués en 2014, le Conseil d'Administration du 14 février 2017 a constaté que la marge opérationnelle entre 2014 et 2016 avait évolué de +65 points de base.

Synthèse des plans au 31 décembre 2016

Caractéristiques des plans de Group performance shares en cours au 31 décembre 2016, attributions au titre de ces plans et mouvements sur ces plans au cours de l'exercice 2016 (informations requises par la recommandation AMF relative à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux)

Plans de Group performance shares en cours		
Assemblée Générale ayant autorisé les GPS		26/04/2012
Nombre de GPS autorisés par l'Assemblée Générale		2 568 986
<i>Dont nombre de GPS non attribués</i>		1 784 674
Date du Conseil d'Administration ayant autorisé les GPS	26/07/2012	23/10/2012
Plans	"4+0"	"4+0"
Nombre de GPS attribués	446 506	3 400
Caractéristiques des GPS		
Date de livraison des actions	27/07/2016	24/10/2016
Période d'incessibilité des actions ^(a)	-	-
Conditions de performance	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance du chiffre d'affaires supérieure ou égale à la médiane des chiffres d'affaires du Panel sur les exercices 2012, 2013 et 2014 ; • Atteinte d'un niveau de <i>free cash-flow</i> consolidé d'au moins 2 milliards d'euros par année en moyenne sur les exercices 2012 et 2013. 	
Examen de l'atteinte éventuelle des conditions de performance	<ul style="list-style-type: none"> • Atteinte du critère de chiffre d'affaires constatée par le Conseil (croissance moyenne de 2012, 2013 et 2014 de 5% et médiane du Panel de 3,6%) ; • La non-atteinte de l'objectif de <i>free cash-flow</i> a été constatée par le Conseil. 	
Mouvements de l'exercice 2016 et situation au 31 décembre 2016		
Group performance shares au 31 décembre 2015	227 845	2 268
Group performance shares attribués en 2016 ^(b)	-	-
<i>Dont Group performance shares attribués aux dirigeants mandataires sociaux</i>	-	-
Group performance shares caducs ou annulés en 2016	(10 653)	-
<i>Dont Group Performance Shares annulés en 2016 pour non atteinte d'une partie des conditions de performance</i>	-	-
Transfert de plans "3+2" vers plans "4+0"	-	-
Actions livrées en 2016	(217 192)	(2 268)
<i>Dont actions livrées aux dirigeants mandataires sociaux</i>	-	-
<i>Dont actions livrées aux dix salariés (hors mandataires sociaux) dont le nombre d'actions consenties est le plus élevé en 2016</i>	(35 468)	-
Group performance shares au 31 décembre 2016	-	-
<i>Dont Group performance shares attribués aux dirigeants mandataires sociaux ^(c)</i>	-	-
<i>Dont Group performance shares attribués aux membres du Comité Exécutif</i>	40 000	-
<i>Dont nombre de membres du Comité Exécutif bénéficiaires</i>	3	-
<i>Dont Group performance shares attribués aux dix salariés du Groupe (hors mandataires sociaux) dont le nombre d'actions consenties est le plus élevé en 2016 ^(d)</i>	-	-
Nombre de bénéficiaires ^(d)	1 523	5
Group performance shares caducs ou annulés au 31 décembre 2016	(236 595)	(1 132)

(a) La période d'incessibilité commence à la date de livraison des titres et ne concerne que les plans "3+2".

(b) 100% des attributions sont soumises à conditions de performance.

						Total	
	25/04/2013		29/04/2014	29/04/2015	28/04/2016		
	1 268 724		1 262 056	1 287 584	1 309 902		
	447 081		483 685	642 212	685 074		
26/07/2013	23/10/2013	24/07/2014	17/10/2014	23/07/2015	27/07/2016		
"4+0"	"4+0"	"4+0"	"4+0"	"4+0"	"4+0"		
817 993	3 650	776 521	1 850	645 372	624 828	3 320 120	
	27/07/2017	24/10/2017	25/07/2018	18/10/2018	24/07/2019	28/07/2020	
	-	-	-	-	-	-	
	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance moyenne du chiffre d'affaires supérieure ou égale à la médiane des chiffres d'affaires du Panel sur les exercices 2013, 2014 et 2015; • Atteinte d'un niveau de marge opérationnelle courante pour 2013 et 2014. 	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance moyenne du chiffre d'affaires supérieure ou égale à la médiane des chiffres d'affaires du Panel sur les exercices 2014, 2015 et 2016; • Évolution moyenne de la marge opérationnelle sur les exercices 2014, 2015 et 2016 positive. 	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance moyenne du chiffre d'affaires supérieure ou égale à la médiane des chiffres d'affaires du Panel sur les exercices 2015, 2016 et 2017; • Amélioration sur trois ans (2015, 2016 et 2017) de l'évolution de la marge opérationnelle du Groupe en données comparables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance moyenne du chiffre d'affaires supérieure ou égale à la médiane des chiffres d'affaires du Panel sur les exercices 2016, 2017 et 2018; • Amélioration sur trois ans (2016, 2017 et 2018) de l'évolution de la marge opérationnelle du Groupe en données comparables. 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif de croissance du chiffre d'affaires entre 2013 et 2015 : la réalisation de l'atteinte de ce critère a été constatée en 2016 par le Conseil d'Administration; • La non-atteinte de l'objectif de marge opérationnelle a été constatée par le Conseil d'Administration. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'examen de l'éventuelle atteinte du critère lié au chiffre d'affaires sera réalisé en avril 2017 par le Conseil d'Administration; • Le Conseil d'Administration du 14 février 2017 a constaté l'atteinte du critère lié à la marge. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'examen de l'éventuelle atteinte de ces critères sera réalisé en 2018 par le Conseil d'Administration. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'examen de l'éventuelle atteinte de ces critères sera réalisé en 2019 par le Conseil d'Administration. 			
	430 314	1 936	683 861	1 850	639 633	-	1 987 707
	-	-	-	-	-	624 828	624 828
	-	-	-	-	-	34 200	34 200
	(22 268)	(667)	(34 908)	-	(19 477)	(2 565)	(90 538)
	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-
	(900)	-	(1 350)	-	(720)	-	(222 430)
	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	(35 468)
	407 146	1 269	647 603	1 850	619 436	622 263	2 299 567
	137 000	-	122 000	-	36 000	34 200	329 200
	239 500	-	217 500	-	109 710	104 268	710 978
	10	-	10	-	12	12	-
	-	-	-	-	-	99 993	99 993
	1 578	9	1 327	4	1 332	1 394	-
	(409 947)	(2 381)	(49 218)	-	(25 216)	(2 565)	(727 054)

(c) Pour rappel, l'intégralité des Group performance shares attribués aux membres du Comité Exécutif et aux dirigeants mandataires sociaux est soumise à conditions de performance.

(d) Nombre de bénéficiaires cumulé sur les plans "3+2" et "4+0" attribués par le Conseil.

Impact en termes de dilution/détention du capital de la Société

Exercice clos le 31 décembre

	2015		2016	
	Nombre de titres	Pourcentage du capital social ^(a)	Nombre de titres	Pourcentage du capital social ^(a)
Attributions de l'exercice				
Group performance shares attribués	645 372	0,10 %	624 828	0,10 %
<i>Dont Group performance shares attribués au Directeur Général</i>	<i>36 000</i>	<i>0,01 %</i>	<i>34 200</i>	<i>0,01 %</i>
Solde au 31 décembre^(b)				
GPS en cours d'acquisition	1 987 707	0,30 %	2 299 567	0,35 %
<i>Dont GPS attribuées à l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux^(c)</i>	<i>530 000</i>	<i>0,08 %</i>	<i>329 200</i>	<i>0,05 %</i>

(a) Pourcentage du capital social au 31 décembre de l'exercice concerné.

(b) Solde de GPS en cours d'acquisition au 31 décembre de l'exercice concerné.

(c) Pour l'exercice 2014, le nombre tient compte de l'annulation des GPS 2012, 2013 et 2014 de Monsieur Bernard HOURS.

Rappel des conditions des attributions des exercices précédents

Conditions des attributions réalisées en 2015

Condition de performance sur la croissance du chiffre d'affaires à hauteur de deux tiers

PRINCIPE

Comparaison de la moyenne arithmétique de la croissance du chiffre d'affaires (le "CA") de Danone en données comparables par rapport à celle d'un panel de référence sur une période de trois ans, à savoir les exercices 2015, 2016 et 2017

- si le CA de Danone est supérieur ou égal à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 100 %; et
- si le CA de Danone est inférieur à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 0 %, conformément au principe "pas de paiement sous la médiane".

DÉFINITIONS

CA de Danone	Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires de Danone au cours des exercices 2015, 2016 et 2017 (sur une base consolidée et en données comparables).
CA de chaque membre du Panel	Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires réalisé par ledit membre du Panel au cours des exercices 2015, 2016 et 2017 (sur une base consolidée et en données comparables).
CA du Panel	CA de tous les membres du Panel.
Médiane des CA du Panel	Valeur du CA du membre du Panel qui partage les CA du Panel en deux ensembles égaux (c'est-à-dire telle qu'il y ait autant de membres du Panel ayant un CA supérieur ou égal à la Médiane que de membres du Panel ayant une valeur inférieure ou égale à la Médiane), étant précisé que si les membres du Panel sont en nombre pair, la Médiane des CA du Panel sera égale à la moyenne arithmétique des deux valeurs centrales des CA du Panel.
Panel	Huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation, soit Unilever N.V., Nestlé S.A., PepsiCo Inc., The Coca-Cola Company, Kraft Foods Group Inc. (devenu The Kraft Heinz Company en 2015), Mondelez International Inc., General Mills Inc. et Kellogg Company.
Variation en données comparables	Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS utilisés par Danone, dont le calcul est précisé dans les communiqués financiers publiés par la Société (voir paragraphe 3.6 Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS).

AUTRES RÈGLES APPLICABLES

Assurer la cohérence dans la méthode de calcul des CA de tous les membres du Panel et du CA de Danone sur l'ensemble de la période considérée

Il pourra être procédé à des retraitements (notamment corrections des effets de périmètres et/ou de change) dans la stricte mesure nécessaire afin d'assurer cette cohérence.

Cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées

D'un membre du Panel : le Conseil d'Administration aura, à titre exceptionnel, la faculté d'exclure ce membre du Panel par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale.

De plusieurs membres du Panel : le Conseil d'Administration se prononcera par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, sur la base des derniers comptes auditées publiés par les membres du Panel et par la Société sur les trois derniers exercices clos pour lesquels des comptes auront été publiés par l'ensemble des membres du Panel et par la Société.

Cas d'exclusion d'un membre du Panel en cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de scission, de fusion ou de changement d'activité de ce membre du Panel

Le Conseil d'Administration pourra, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, exclure ce membre du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon.

EXAMEN DE L'ATTEINTE ÉVENTUELLE DE LA CONDITION DE PERFORMANCE

Procédure de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de cette condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, et sur la base d'un rapport d'un conseil financier.

Date d'examen de l'éventuelle atteinte de la condition de performance

Fin du premier semestre 2018, à l'issue de la publication des chiffres d'affaires des sociétés du Panel.

Condition de performance sur la marge opérationnelle courant à hauteur d'un tiers

PRINCIPE

Amélioration de l'évolution en données comparables de la marge opérationnelle courante sur trois ans, à savoir pour les exercices 2015, 2016 et 2017

Si la moyenne arithmétique de l'évolution de la marge opérationnelle courante calculée sur les trois exercices (2015, 2016 et 2017) est :

- positive (c'est-à-dire supérieure ou égale à +1 point de base), l'attribution définitive sera de 100 % ;
- égale à zéro ou négative, l'attribution définitive sera de 0 %.

DÉFINITIONS

Moyenne arithmétique de l'évolution de la marge opérationnelle courante

Moyenne arithmétique de la croissance de la marge opérationnelle courante à données comparables de :

- l'exercice 2015 par rapport à l'exercice 2014 ;
- l'exercice 2016 par rapport à l'exercice 2015 ; et
- l'exercice 2017 par rapport à l'exercice 2016.

Chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires consolidé de Danone, tel que défini par les normes IFRS.

Marge opérationnelle courante

Résultat opérationnel courant

Variation en données comparables

Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS utilisés par Danone, dont le calcul est précisé dans les communiqués financiers publiés par la Société (voir paragraphe 3.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*).

EXAMEN DE L'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 seconde condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération.

Date d'examen de l'éventuelle atteinte de la condition de performance

Début 2018 après l'arrêté des comptes de l'exercice 2017.

Conditions des attributions réalisées en 2014

Condition de performance sur la croissance du chiffre d'affaires à hauteur de deux tiers

PRINCIPE

Comparaison de la moyenne arithmétique de la croissance du chiffre d'affaires (le "CA") de Danone en données comparables par rapport à celle d'un panel de référence sur trois ans

- Si le CA de Danone est supérieur ou égal à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 100% ; et
- si le CA de Danone est inférieur à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 0%, conformément au principe "pas de paiement sous la médiane".

DÉFINITIONS

CA de Danone

Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires de Danone au cours des exercices 2014, 2015 et 2016 (sur une base consolidée et en données comparables, i.e. hors effet de périmètre et de change et hors changements dans les principes comptables applicables).

CA de chaque membre du Panel

Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires réalisé par ledit membre du Panel au cours des exercices 2014, 2015 et 2016 (sur une base consolidée et en données comparables, i.e. hors effet de périmètre et de change et hors changements dans les principes comptables applicables).

CA du Panel

CA de tous les membres du Panel.

Médiane des CA du Panel

Valeur du CA du membre du Panel qui partage les CA du Panel en deux ensembles égaux (c'est-à-dire telle qu'il y ait autant de membres du Panel ayant un CA supérieur ou égal à la Médiane que de membres du Panel ayant une valeur inférieure ou égale à la Médiane), étant précisé que si les membres du Panel sont en nombre pair, la Médiane des CA du Panel sera égale à la moyenne arithmétique des deux valeurs centrales des CA du Panel.

Panel

Huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation, soit Unilever N.V., Nestlé S.A., PepsiCo Inc., The Coca-Cola Company, Kraft Foods Group Inc. (devenu The Kraft Heinz Company en 2015), Mondelez International Inc., General Mills Inc. et Kellogg Company.

AUTRES RÈGLES APPLICABLES

Assurer la cohérence dans la méthode de calcul des CA de tous les membres du Panel et du CA de Danone sur l'ensemble de la période considérée

Il pourra être procédé à des retraitements (notamment corrections des effets de périmètres et/ou de change) dans la stricte mesure nécessaire afin d'assurer la cohérence dans la méthode de calcul des CA de tous les membres du panel et du CA de Danone sur l'ensemble de la période considérée.

Cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées

D'un membre du Panel : le Conseil d'Administration aura, à titre exceptionnel, la faculté d'exclure ce membre du Panel par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale.

De plusieurs membres du Panel : le Conseil d'Administration se prononcera par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, sur la base des derniers comptes auditées publiés par les membres du Panel et par la Société sur les trois derniers exercices clos pour lesquels des comptes auront été publiés par l'ensemble des membres du Panel et par la Société.

Cas d'exclusion d'un membre du Panel en cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de scission, de fusion ou de changement d'activité de ce membre du Panel

Le Conseil d'Administration pourra, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, exclure ce membre du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon.

EXAMEN DE L'ÉVENTUELLE ATTEINTE DE LA CONDITION DE PERFORMANCE

Procédure de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de cette condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, et sur la base d'un rapport d'un conseil financier.

Date d'examen de l'éventuelle atteinte de la condition de performance

Fin du premier semestre 2017, à l'issue de la publication des chiffres d'affaires des sociétés du Panel.

Condition de performance sur la marge opérationnelle courante à hauteur d'un tiers

PRINCIPE

Évolution de la marge opérationnelle courante sur trois ans

Si la moyenne arithmétique de l'évolution de la marge opérationnelle courante calculée sur les trois exercices (2014, 2015 et 2016) est :

- positive (c'est-à-dire supérieure ou égale à +1 point de base), l'attribution définitive sera de 100 % ;
- égale à zéro ou négative, l'attribution définitive sera de 0 %.

DÉFINITIONS

Moyenne arithmétique de l'évolution de la marge opérationnelle courante

Moyenne arithmétique de la croissance de la marge opérationnelle courante à données comparables de :

- l'exercice 2014 par rapport à l'exercice 2013 ;
- l'exercice 2015 par rapport à l'exercice 2014 ; et
- l'exercice 2016 par rapport à l'exercice 2015.

Marge opérationnelle courante

Ratio du résultat opérationnel courant sur chiffre d'affaires.

Chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires consolidé de Danone, tel que défini par les normes IFRS.

Résultat opérationnel courant

Résultat opérationnel de Danone avant prise en compte des Autres produits et charges opérationnels. En application de la recommandation 2009-R.03 du CNC "relative au format des états financiers des entreprises sous référentiel comptable international", les "Autres produits et charges opérationnels" comprennent des éléments significatifs qui, en raison de leur nature et de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité courante de Danone. Ils incluent principalement les plus ou moins-values de cession d'activités et de participations consolidées, les dépréciations d'écarts d'acquisition, des coûts significatifs relatifs à des opérations de restructuration stratégiques et de croissance externe majeures ainsi que les coûts (encourus ou estimés) liés à des crises et litiges majeurs. Par ailleurs, dans le cadre de la norme IFRS 3 Révisée sur les Regroupements d'entreprises, Danone présente également dans la rubrique des Autres produits et charges opérationnels (i) les frais d'acquisitions des sociétés dont le Groupe prend le contrôle, (ii) les écarts de réévaluation comptabilisés suite à une perte de contrôle, et (iii) les variations des compléments de prix d'acquisition ultérieures à une prise de contrôle.

Variation en "données comparables" de la marge opérationnelle courante

Variation (hausse ou baisse) qui exclut essentiellement l'impact (i) des variations de taux de change en calculant les indicateurs de l'exercice considéré et ceux de l'exercice précédent sur la base de taux de change identiques (le taux de change utilisé est un taux annuel prévisionnel déterminé par Danone pour l'exercice considéré et appliqué aux deux exercices), (ii) des variations de périmètre en calculant les indicateurs de l'exercice considéré sur la base du périmètre de consolidation de l'exercice précédent, et (iii) des changements dans les principes comptables applicables.

EXAMEN DE L'ÉVENTUELLE ATTEINTE DE LA CONDITION DE PERFORMANCE

Procédure de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de cette seconde condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération.

Examen de l'atteinte de la condition de performance

Le Conseil d'Administration du 14 février 2017 a constaté la réalisation de la condition relative à la marge ; la moyenne arithmétique de son évolution, entre 2014 et 2016 étant positive.

Conditions des attributions réalisées en 2013

Condition de performance sur la croissance du chiffre d'affaires à hauteur de deux tiers

PRINCIPE

Comparaison de la moyenne arithmétique de la croissance du chiffre d'affaires (le "CA") de Danone en données comparables par rapport à celle d'un Panel de référence sur une période de trois ans, à savoir les exercices 2013, 2014 et 2015

Si la moyenne arithmétique de l'évolution de la croissance du CA net de Danone, calculée sur les trois exercices (2013, 2014 et 2015) est :

- supérieur ou égal à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 100% ; et
- inférieur à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 0%, conformément au principe "pas de paiement sous la médiane."

DÉFINITIONS

CA de Danone

Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires de Danone au cours des exercices 2013, 2014 et 2015 (sur une base consolidée et en données comparables, i.e. hors effet de périmètre et de change).

CA de chaque membre du Panel

Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires réalisé par ledit membre du Panel au cours des exercices 2013, 2014 et 2015 (sur une base consolidée et en données comparables, i.e. hors effet de périmètre et de change).

CA du Panel

CA de tous les membres du Panel.

Médiane des CA du Panel

Valeur du CA du membre du Panel qui partage les CA du Panel en deux ensembles égaux (c'est-à-dire telle qu'il y ait autant de membres du Panel ayant un CA supérieur ou égal à la Médiane que de membres du Panel ayant une valeur inférieure ou égale à la Médiane), étant précisé que si les membres du Panel sont en nombre pair, la Médiane des CA du Panel sera égale à la moyenne arithmétique des deux valeurs centrales des CA du Panel.

Panel

Huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation, soit Unilever N.V., Nestlé S.A., PepsiCo Inc., The Coca Cola Company, Kraft Foods Group Inc. (devenu The Kraft Heinz Company en 2015), Mondelez International Inc., General Mills Inc. et Kellogg Company.

AUTRES RÈGLES APPLICABLES

Assurer la cohérence dans la méthode de calcul des CA de tous les membres du Panel et du CA du Groupe sur l'ensemble de la période considérée

Il pourra être procédé à des retraitements (notamment corrections des effets de périmètres et/ou de change) dans la stricte mesure nécessaire afin d'assurer cette cohérence.

Cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées

D'un membre du Panel : le Conseil d'Administration aura à titre exceptionnel la faculté d'exclure ce membre du Panel par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale.

De plusieurs membres du Panel : le Conseil d'Administration se prononcera par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, sur la base des derniers comptes auditées publiés par les membres du Panel et par la Société sur les trois derniers exercices clos pour lesquels des comptes auront été publiés par l'ensemble des membres du Panel et par la Société.

Cas d'exclusion d'un membre du Panel en cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de scission, de fusion ou de changement d'activité de ce membre du Panel

Le Conseil d'Administration pourra, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, exclure ce membre du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon.

EXAMEN DE L'ÉVENTUELLE ATTEINTE DE LA CONDITION DE PERFORMANCE

Procédure de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de cette condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, et sur la base d'un rapport d'un conseil financier.

Examen de l'atteinte de la condition de performance

Le Conseil d'Administration du 28 avril 2016 a constaté l'atteinte de cette condition de performance.

Condition de performance sur la marge opérationnelle courante à hauteur d'un tiers

PRINCIPE

Atteinte des objectifs de marge opérationnelle courante fixés par le Conseil d'Administration et annoncés au marché (l' "Objectif de Marge") sur une période de deux ans, à savoir pour les exercices 2013 et 2014

- si l'Objectif de Marge est atteint pour chacun des deux exercices 2013 et 2014, l'attribution définitive sera de 100% ; et
- si l'Objectif de Marge n'est atteint pour aucun des deux exercices 2013 et 2014 ou s'il n'est atteint que pour l'un d'entre eux seulement, l'attribution définitive sera de 0%.

DÉFINITIONS

Objectif de Marge pour l'exercice 2013

Marge opérationnelle courante en baisse d'au maximum 50 points de base en données comparables par rapport à la marge opérationnelle courante de l'exercice 2012.

Objectif de Marge pour l'exercice 2014

Le plus élevé entre (i) une évolution positive (c'est-à-dire une hausse en points de base) de la marge opérationnelle courante en données comparables par rapport à la marge opérationnelle courante de l'exercice 2013, et (ii) tout objectif de marge opérationnelle courante pour l'exercice 2014 qui viendrait à être ultérieurement fixé par le Conseil d'Administration et annoncé au marché.

Marge opérationnelle courante

Ratio du résultat opérationnel courant sur chiffre d'affaires.

Chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires consolidé de Danone, tel que défini par les normes IFRS.

Résultat opérationnel courant

Résultat opérationnel de Danone avant prise en compte des Autres produits et charges opérationnels. En application de la recommandation 2009-R.03 du CNC "relative au format des états financiers des entreprises sous référentiel comptable international", les "Autres produits et charges opérationnels" comprennent des éléments significatifs qui, en raison de leur nature et de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité courante de Danone. Ils incluent principalement les plus ou moins-values de cession d'activités et de participations consolidées, les dépréciations d'écarts d'acquisition, des coûts significatifs relatifs à des restructurations stratégiques et des acquisitions majeures ainsi que les coûts (encourus ou estimés) liés à des litiges majeurs. Par ailleurs, depuis la mise en œuvre de la norme IFRS 3 Révisée sur les Regroupements d'entreprises, les Autres produits et charges opérationnels incluent également les frais d'acquisitions des sociétés dont Danone prend le contrôle.

Variation en "données comparables" de la marge opérationnelle courante

Variation (hausse ou baisse) qui exclut essentiellement l'impact (i) des variations de taux de change en calculant les indicateurs de l'exercice considéré et ceux de l'exercice précédent sur la base de taux de change identiques (le taux de change utilisé est un taux annuel prévisionnel déterminé par le Groupe pour l'exercice considéré et appliqué aux deux exercices), et (ii) des variations de périmètre en calculant les indicateurs de l'exercice considéré sur la base du périmètre de consolidation de l'exercice précédent.

AUTRES RÈGLES APPLICABLES

Principe "pas de paiement sous les objectifs de marché"

En application du principe "pas de paiement sous les objectifs de marché", dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à réviser à la hausse son objectif de marge opérationnelle courante pour l'exercice 2013 et/ou pour l'exercice 2014, l'Objectif de Marge serait automatiquement, pour l'exercice concerné, ajusté à la hausse sur la base de l'objectif de marge opérationnelle tel que révisé (pour éviter tout doute, il est précisé qu'à l'inverse, en cas de révision à la baisse de l'objectif de marge opérationnelle courante annoncé au marché, le montant de l'Objectif de Marge ne sera pas modifié et sera donc calculé sur la base du premier objectif de marge opérationnelle communiqué au marché pour l'exercice considéré).

EXAMEN DE L'ÉVENTUELLE ATTEINTE DE LA CONDITION DE PERFORMANCE

Procédure de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de cette condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération.

Examen de l'atteinte de la condition de performance

Le Conseil d'Administration du 19 février 2014 a constaté la non-atteinte de l'objectif de marge opérationnelle courante sur 2013 et 2014 et a, en conséquence, attribué une valeur nulle à 1/3 des Group Performance shares attribués.

Anciens plans de stock-options (situation au 31 décembre 2016)

Synthèse des plans en cours

Caractéristiques des plans en cours et mouvements sur ces plans au cours de l'exercice 2016 (informations requises par le Tableaux 8 et 9 de la recommandation AMF sur les rémunérations des mandataires sociaux)

Ces informations intègrent, à la suite de l'augmentation de capital du 25 juin 2009, des ajustements, sur les nombres d'options d'achat attribuées d'une part, et sur les prix d'exercice des plans en cours à cette date d'autre part. Les nombres maximum d'options d'achat autorisées par les différentes Assemblées Générales n'ont pas été modifiés.

Plans de stock-options en cours					Total
Assemblée Générale ayant autorisé les options			26/04/2007	23/04/2009	
Options autorisées par l'Assemblée Générale			6 000 000 ^(b)	6 000 000	
<i>Dont options non attribuées</i>			476 942 ^(c)	5 979 600	
Date du Conseil d'Administration ayant autorisé les options	29/04/2008	21/10/2008	23/04/2009 ^(d)	20/10/2009	
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées					
<i>Dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :</i>					
Franck RIBOUD	212 000		164 300		
Emmanuel FABER	106 000		82 150		
Options attribuées^(a)	2 762 403	31 941	2 704 611	20 400	5 519 355
Caractéristiques des options					
Date de premier exercice ^(e)	29/04/2011	21/10/2011	23/04/2013	20/10/2013	
Date d'expiration	28/04/2016	20/10/2016	22/04/2017	19/10/2017	
Prix d'exercice	53,90	43,71	34,85	40,90	
Mouvements de l'exercice 2016 et situation au 31 décembre 2016					Total
Options actives au 31 décembre 2015	705 192	6 996	619 983	13 000	1 345 171
Options caduques ou annulées en 2016	(111 710)	–	(5 406)	–	(117 116)
Options exercées en 2016	(593 482)	(6 996)	(288 661)	(5 900)	(895 039)
<i>Dont options exercées par les dirigeants mandataires sociaux en 2016</i>	<i>(106 000)</i>	–	<i>(82 150)</i>	–	<i>(188 150)</i>
Options actives au 31 décembre 2016	–	–	325 916	7 100	333 016
<i>Dont options attribuées aux dirigeants mandataires sociaux</i>	–	–	–	–	–
<i>Dont options attribuées aux membres du Comité Exécutif</i>	–	–	19 596	–	19 596
<i>Dont nombre de membres du Comité Exécutif bénéficiaires</i>	–	–	2	–	–
Options caduques ou annulées au 31 décembre 2016	(634 457)	(6 148)	(506 785)	(4 000)	(1 151 390)

(a) Le nombre d'options attribuées a été ajusté de l'effet de l'augmentation de capital du 25 juin 2009.

(b) Le nombre d'options autorisées n'a pas été ajusté de l'effet de l'augmentation de capital du 25 juin 2009.

(c) Le nombre d'options non attribuées n'a pas été ajusté de l'effet de l'augmentation de capital du 25 juin 2009.

(d) Dernière date d'attribution d'options à des dirigeants mandataires sociaux.

(e) La date de premier exercice correspond à la fin de la période d'indisponibilité.

Obligation de conservation des actions de la Société issues de levées de *stock-options*

Une obligation de conservation d'actions DANONE issues de levées de *stock-options* s'applique à l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux et des autres membres du Comité Exécutif. Le Directeur Général et le Président du Conseil sont en effet tenus de conserver (sous forme nominative) un certain nombre d'actions issues des levées d'options attribuées dans le cadre de chaque plan d'attribution d'options décidé à compter du 1^{er} janvier 2007 et ce jusqu'à la fin de leurs fonctions.

Le Conseil d'Administration a décidé (i) que cet engagement de conservation porterait sur un nombre d'actions correspondant à 35% de la plus-value d'acquisition, nette d'impôts et de charges sociales, réalisée sur la totalité des actions issues d'une levée d'options faite par le dirigeant concerné au titre de ce plan, et (ii) de soumettre l'ensemble des autres membres du Comité Exécutif à cette obligation de conservation et ce dans les mêmes conditions.

Par ailleurs, sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration du 14 février 2012 a décidé de compléter le dispositif actuel par l'ajout d'un plafond global de détention d'actions issues d'actions de performance ou de levées de *stock-options* représentant en actions l'équivalent de quatre ans de rémunération fixe pour les dirigeants mandataires sociaux et deux ans de rémunération fixe pour les autres membres du Comité Exécutif.

Par ailleurs, conformément au Code AFEP-MEDEF et sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 22 février 2016, a réexaminé et confirmé ces obligations de conservation des actions issues de levées d'options et d'actions de performance dans le cadre de l'examen de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et du renouvellement de leurs mandats.

Impact en termes de dilution/détention du capital de la Société

Exercice clos le 31 décembre 2009

	Nombre de titres	Pourcentage du capital social ^(a)
Attributions de l'exercice		
<i>Stock-options</i> attribuées	2 725 011	0,4 %
<i>Dont stock-options attribuées à l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux</i>	575 050	0,1 %

(a) Pourcentage du capital social à la date d'attribution (date d'Assemblée Générale ayant autorisé les attributions de *stock-options*).

Exercice clos le 31 décembre

	2015		2016	
	Nombre de titres	Pourcentage du capital social ^(a)	Nombre de titres	Pourcentage du capital social ^(a)
Solde au 31 décembre^(b)				
<i>Stock-options</i> actives	1 345 171	0,21 %	333 016	0,05 %
<i>Dont stock-options attribuées à l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux</i>	188 150	0,03 %	-	-

(a) Pourcentage du capital social au 31 décembre de l'exercice concerné.

(b) Solde de *stock-options* pouvant être exercées au 31 décembre de l'exercice concerné.

Group performance units

Principes

La rémunération pluriannuelle de Danone correspond aux Group performance units (GPU) versés sous conditions de performance pluriannuelle sur trois ans.

Les Group performance units ont été institués en 2005 avec l'objectif de lier plus étroitement la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, des membres du Comité Exécutif et des 1 500 cadres

dirigeants avec la performance opérationnelle et économique de Danone dans son ensemble et à moyen terme.

Des Group performance units sont attribués chaque année, sur décision du Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, pour une période de trois ans.

Valeur

Chaque GPU a une valeur maximum de 30 euros, soit 10 euros maximum par année de référence, en fonction de l'atteinte des objectifs déterminés par le Conseil. La valorisation des GPU

existants est détaillée ci-après au paragraphe *Group performance units, Objectifs annuels*.

Objectifs de performance

Le ou les objectifs des Group performance units sont déterminés, pour chaque exercice, par le Conseil d'Administration sur la base des recommandations du Comité de Nomination et de Rémunération. Ils sont basés sur un indicateur financier clé ainsi qu'éventuellement

un ou des indicateurs sociétaux. Le Conseil d'Administration examinera l'atteinte éventuelle des objectifs annuels de chaque plan. Ces objectifs sont identiques pour l'ensemble des bénéficiaires des Group performance units.

Conséquences pour un bénéficiaire d'un changement de contrôle

Si une personne ou un groupe de personnes, agissant de concert (au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce), acquiert le contrôle de Danone (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce), les objectifs de performance relatifs à l'année de

réalisation du changement de contrôle seraient réputés atteints et l'ensemble des plans de Group Performance units en cours feraient l'objet d'un paiement dans le mois suivant la réalisation du changement de contrôle.

Conséquences du décès, départ à la retraite ou mise à la retraite d'un bénéficiaire

Les conditions de présence et de performance sont partiellement levées en cas de décès, départ à la retraite ou mise à la retraite d'un bénéficiaire.

S'agissant des dirigeants mandataires sociaux, en cas de départ avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance, le bénéfice du versement de la rémunération pluriannuelle doit être exclu, sauf circonstance exceptionnelle motivée par le Conseil. Ainsi, en cas de départ ou mise à la retraite d'un dirigeant mandataire social :

- il perd tout droit aux Group performance units qui lui ont été attribués au cours des 12 mois précédents son départ ;
- les Group performance units attribués antérieurement sont (a) considérés comme définitivement acquis par ledit bénéficiaire et la condition de présence sur trois ans ne s'applique pas, et (b) valorisés à la date de l'événement selon les règles suivantes :
 - la ou les années civiles pour lesquelles les comptes ont été arrêtés par le Conseil d'Administration sont valorisées en fonction de l'atteinte des objectifs ;
 - la ou les années civiles en cours et à venir sont réputées à valeur nulle.

Objectifs fixés pour l'exercice 2016 (appliqués aux Group performance units attribués en 2014, 2015, 2016)

Objectif	Niveau de réalisation de l'objectif en 2016	Valeur de chaque GPU pour l'année 2016 (en euros)	Niveau d'atteinte
	< à +25 pb	0	
	≥ à +25 pb	5	
	> à +26 pb	6	
	≥ à +27 pb	7	
	≥ à +28 pb	8	
Progression de la marge opérationnelle en données comparables	≥ à +29 pb	9	
	≥ à +30 pb	10	

Le Conseil, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a constaté que l'objectif 2016 a été atteint à hauteur de 100% et a donc valorisé l'année 2016 des GPU à 10 euros.

Situation au 31 décembre 2016

Plans de Group performance units en cours					
Année d'attribution	2013	2014	2015	2016	Total
Date du Conseil d'Administration ayant attribué les Group performance units	26/07/2013	24/07/2014	23/07/2015	27/07/2016	
Nombre de Group performance units attribués	1 019 636	967 017	927 439	882 291	3 796 383
<i>Dont nombre attribués aux dirigeants mandataires sociaux</i>	<i>68 500</i>	<i>61 000</i>	<i>20 000</i>	<i>20 000</i>	<i>169 500</i>
Nombre de bénéficiaires	1 584	1 330	1 331	1 394	
Caractéristiques des Group performance units					
Année de versement	2016	2017	2018	2019	
Objectifs	Objectifs fixés pour chacun des exercices 2013, 2014, 2015	Objectifs fixés pour chacun des exercices 2014, 2015, 2016	Objectifs fixés pour chacun des exercices 2015, 2016 et 2017	Objectifs fixés pour chacun des exercices 2016, 2017 et 2018	
Atteinte des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'atteinte des objectifs pour l'exercice 2013 • Atteinte partielle à hauteur de 7 euros et 9 euros respectivement pour les objectifs des exercices 2014 et 2015 	<ul style="list-style-type: none"> • Atteinte partielle à hauteur de 7 euros et 9 euros respectivement pour les objectifs des exercices 2014 et 2015 • Atteinte de l'objectif 2016 	<ul style="list-style-type: none"> • Atteinte partielle à hauteur de 9 euros des objectifs pour l'exercice 2015 • Atteinte de l'objectif 2016 • L'examen de l'atteinte de l'objectif 2017 sera réalisé en 2018 	<ul style="list-style-type: none"> • Atteinte de l'objectif 2016 • L'examen de l'atteinte des objectifs 2017 et 2018 sera réalisé en 2018 et 2019 	
Valeur unitaire des Group performance units	0 euro, aucun objectif n'ayant été atteint à 100% sur les années 2013, 2014 et 2015	26 euros, les objectifs des années 2014 et 2015 ayant été partiellement atteints et atteint à 100% pour 2016	Au maximum 29 euros, l'objectif de l'année 2015 ayant été partiellement atteint et atteint à 100% pour 2016	Au maximum 30 euros, l'objectif de l'année 2016 ayant été atteint à 100%	

Rappel d'informations concernant les Group performance units

Objectif fixé pour l'exercice 2014 (appliqué aux Group performance units attribués en 2012, 2013 et 2014)

Objectif	Niveau de réalisation de l'objectif en 2014	Valeur de chaque GPU pour l'année 2014 (en euros)	Niveau d'atteinte
	< à 4,5%	0	
	> à 4,5%	5	
	≥ à 4,6%	6	
	≥ à 4,7%	7	
	≥ à 4,8%	8	
Augmentation du chiffre d'affaires d'au moins 5% en données comparables	≥ à 4,9%	9	Le Conseil d'Administration du 14 février 2015 a constaté que cet objectif a été atteint à hauteur de 7 euros.
	≥ à 5,0%	10	

Objectif fixé pour l'exercice 2015 (appliqué aux Group performance units attribués en 2013, 2014 et 2015)

Objectif	Niveau de réalisation de l'objectif en 2015	Valeur de chaque GPU pour l'année 2015 (en euros)	Niveau d'atteinte
	< à 4,0 %	0	
	≥ à 4,0 %	5	
	≥ à 4,1 %	6	
	≥ à 4,2 %	7	
	≥ à 4,3 %	8	
Augmentation du chiffre d'affaires d'au moins 4,5 % en données comparables	≥ à 4,4 %	9	Le Conseil d'Administration du 22 février 2016 a constaté que cet objectif a été atteint à hauteur de 9 euros.
	≥ à 4,5 %	10	

6.5 ACTIONS DANONE DÉTENUES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITÉ EXÉCUTIF

Nombre d'actions DANONE détenues par les 16 membres du Conseil d'Administration et les 12 membres du Comité Exécutif (dont 1 Administrateur)

Au 31 décembre 2016

Conseil d'Administration	
Franck RIBOUD	318 845
Emmanuel FABER	67 715
Bruno BONNELL	4 000
Frédéric BOUTEBBA	-
Clara GAYMARD	4 000
Jacques-Antoine GRANJON	4 235
Jean LAURENT	5 184
Gaëlle OLIVIER	4 162
Benoît POTIER	8 481
Isabelle SEILLIER	4 073
Mouna SEPEHRI	4 234
Jean-Michel SEVERINO	4 233
Virginia A. STALLINGS	4 000
Bettina THEISSIG	-
Serpil TIMURAY	4 000
Lionel ZINSOU-DERLIN	4 104
Comité Exécutif (hors Emmanuel FABER)	126 178
Total en nombre d'actions	567 444
Total en pourcentage de capital de la Société	0,09%

Transactions sur titres DANONE

Transactions effectuées en 2016 sur les titres DANONE, par les membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif

Nom	Fonction	Nature des titres	Nature de l'opération	Date de l'opération	Prix brut unitaire ^(b) (en euros)	Nombre de titres ^(b)	Montant brut total (en euros)
Emmanuel FABER	Directeur Général	Actions	Levée d'options d'achat	24/02/2016	53,90	106 000	5 713 400,00
		Actions	Cession	24/02/2016	62,43	103 000	6 430 444,50
		Actions	Levée d'options d'achat	14/11/2016	34,85	82 150	2 862 927,50
		Actions	Cession	14/11/2016	58,25	82 150	4 785 508,60
		Actions	Cession	14/11/2016	58,22	19 740	1 149 266,75
		Actions	Acquisition	28/12/2016	59,18	2 535	150 014,96
Bertrand AUSTRUY	Membre du Comité Exécutif	Autres ^(a)	Souscription	17/05/2016	10,00	5 027	50 275,46
Marc BENOIT	Membre du Comité Exécutif	Autres ^(a)	Souscription	17/05/2016	10,00	5 027	50 275,46
Cécile CABANIS	Membre du Comité Exécutif	Actions	Levée d'options d'achat	25/02/2016	53,90	5 088	274 243,20
		Actions	Cession	25/02/2016	63,50	4 950	314 306,69
		Autres ^(a)	Souscription	17/05/2016	10,00	4 822	48 220,37
		Actions	Levée d'options d'achat	29/08/2016	34,85	4 240	147 764,00
		Actions	Cession	29/08/2016	68,06	3 910	266 103,65
		Actions	Cession	29/08/2016	67,97	1 000	67 970,00
		Actions	Cession	29/08/2016	67,97	1 660	112 830,20
		Actions	Cession	29/08/2016	67,97	1 660	112 830,20
Francisco CAMACHO	Membre du Comité Exécutif	Actions	Levée d'options d'achat	27/04/2016	53,90	8 480	457 072,00
		Actions	Cession	27/04/2016	62,63	8 480	531 128,69
		Actions	Levée d'options d'achat	27/09/2016	34,85	3 300	115 005,00
		Actions	Cession	27/09/2016	65,98	2 754	181 708,92
Clara GAYMARD	Administrateur	Actions	Acquisition	01/06/2016	62,89	4 000	251 560,00
Félix MARTIN GARCIA	Membre du Comité Exécutif	Actions	Levée d'options d'achat	30/05/2016	34,85	6 920	241 162,00
		Actions	Cession	30/05/2016	63,54	6 920	439 697,49
Jean-Philippe PARE	Membre du Comité Exécutif	Actions	Cession	30/03/2016	63,50	53	3 365,50
		Autres ^(a)	Souscription	17/05/2016	10,00	4 000	40 000,00
Pierre-André TÉRISSE	Membre du Comité Exécutif	Autres ^(a)	Souscription	17/05/2016	10,00	5 027	50 275,46
		Actions	Cession	01/08/2016	65,82	35 104	2 310 636,55

(a) Il s'agit d'une souscription dans le cadre de l'augmentation de capital annuelle réservée aux salariés de la Société et de ses filiales françaises, souscription effectuée à un Fonds Relais dont la valeur de la part était de 10 euros en 2016. Ce Fond Relais a été, à l'issue de l'augmentation de capital, fusionné dans le FCPE Fonds Danone.

(b) Les montants ont été arrondis à la deuxième décimale la plus proche pour le prix brut unitaire et à l'entier le plus proche pour le nombre de titres.

Pour les dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif, une obligation de conservation de leurs actions issues de Group performance shares et de stock-options a été établie et est décrite aux paragraphes ci-avant *Obligation de conservation des actions DANONE issues de livraisons de Group performance shares imposées aux dirigeants mandataires sociaux et aux autres membres du Comité Exécutif* et *Obligation de conservation des actions DANONE issues de levées de stock-options*.

6.6 CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

Dans le cadre de l'article L. 225-37 *alinéa 6* du Code de commerce, le paragraphe 6.6 *Contrôle Interne et gestion des risques* constitue le rapport du Président du Conseil d'Administration sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Danone.

Organisation générale du contrôle interne

Objectifs du contrôle interne et référentiel utilisé

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la Direction Générale, l'encadrement et les équipes opérationnelles de Danone. Il est destiné à fournir une assurance raisonnable, qui ne peut être une garantie absolue, quant à la réalisation des principaux objectifs suivants :

Le Comité d'Audit a examiné ce rapport du Président du Conseil d'Administration, qui a ensuite été revu et approuvé par le Conseil d'Administration de Danone le 14 février 2017, conformément à la loi du 3 juillet 2008.

- fiabilité des informations financières ;
- conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes en vigueur ;
- efficacité et efficience des processus internes, y compris ceux liés à la protection du patrimoine.

Référentiel de contrôle interne de Danone : DANgo

Le dispositif de contrôle interne de Danone est adapté à ses orientations stratégiques et en phase avec son développement à l'international. Le référentiel de contrôle interne élaboré et utilisé par Danone, DANgo (Danone Governing and Operating Processes), s'appuie sur le cadre de référence proposé en 2007 par l'Autorité des Marchés Financiers, complété de son guide d'application, et actualisé en 2010. Ce cadre de référence porte sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, et aborde les processus de pilotage et d'élaboration de l'information comptable et financière ainsi que les procédures de gestion des risques et de contrôle interne. Ce cadre de référence est lui-même cohérent avec le référentiel COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

Il a été constitué sous sa forme actuelle dès 2003, et a été fortement enrichi en 2005 et 2006 alors que Danone, coté aux États-Unis à l'époque, était soumis à la loi Sarbanes-Oxley.

Il intègre à la fois la cartographie des processus, les processus opérationnels clés (Standard Operating Model), les principaux modes opératoires (Danone Operating Models) et les points de contrôle interne (Danone Internal Control Evaluations). Il fait l'objet d'une revue annuelle systématique (voir paragraphe ci-après *Environnement de contrôle*).

Par ailleurs, ce référentiel DANgo est supporté par un outil informatique du même nom, accessible à tous, dans le monde entier.

Périmètre du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne de Danone s'applique systématiquement aux filiales consolidées par intégration globale et à certaines filiales mises en équivalence. Dans le cas particulier des filiales de très petites tailles ou nouvellement acquises, un référentiel allégé, focalisé sur les "fondamentaux" de DANgo a été spécifiquement établi afin de faciliter leur intégration et leur développement, et garantir un contrôle adéquat de leurs processus financiers et comptables.

Au cours de l'exercice 2016, 177 entités, situées dans environ 60 pays différents et représentant plus de 99% du chiffre d'affaires consolidé de Danone, ont été évaluées dans le cadre du dispositif de contrôle interne Danone, dont 36 sur le référentiel focalisé sur les contrôles fondamentaux.

Acteurs du contrôle interne

Direction Générale

La Direction Générale est responsable du dispositif de contrôle interne de Danone, le Comité d'Audit assurant le suivi de l'efficacité du système de contrôle interne et de gestion des risques de Danone (voir paragraphe 6.1 *Organes de gouvernance*). Pour ce faire, la Direction Générale s'appuie sur la Direction Générale Finances et les hiérarchies opérationnelles (pôles d'activité, zones géographiques, Métiers, filiales).

Direction Générale Finances

La Direction Générale Finances a la responsabilité de la ligne-métier Finance dans l'ensemble de la Société, directement par le biais de fonctions centralisées (Contrôle Financier, Corporate Finance, Consolidation, Reporting et Normes, Trésorerie et Financement, Fiscalité, Stratégie, Communication Financière, Développement Externe, Juridique Corporate) et, au travers de liens fonctionnels, avec les directeurs financiers des différents pôles d'activité.

La Direction Générale Finances a également la responsabilité de la gestion des risques, du contrôle interne et de l'audit interne ce qui permet de fédérer les énergies autour de sujets de gouvernance et de *compliance*.

Le Directeur Général Finances reporte au Directeur Général, et est membre du Comité Exécutif. Les principaux responsables des fonctions Finance et pôles d'activité sont rassemblés au sein d'un Comité Exécutif Finance qui se réunit mensuellement.

Gestion des risques

Danone organise son système d'identification et de gestion de ses risques selon deux processus complémentaires :

- identification et gestion des risques opérationnels, sous la responsabilité et le suivi de la Direction Contrôle Interne ;
- identification et gestion des risques stratégiques, sous la responsabilité et le suivi de la Direction Corporate Finance.

Le processus d'identification et de gestion des risques de Danone est décrit ci-après au paragraphe *Identification et évaluation des risques*.

Direction Corporate Finance

Rattachée à la Direction Générale Finances, la Direction Corporate Finance a la responsabilité de l'identification et du suivi des risques stratégiques de Danone. Elle s'appuie sur plusieurs autres équipes, en particulier les équipes opérationnelles de Danone, par le biais de divers comités internes, dont le Comité Exécutif des Risques, et sur la ligne-métier Finance, par le biais des directeurs financiers de pôles d'activités et de zones géographiques (voir paragraphe ci-après *Organisation de la fonction financière*).

Direction Contrôle Interne

Rattachée à la Direction Contrôle Financier (voir paragraphe ci-après *Organisation de la fonction financière*), la Direction Contrôle Interne est constituée d'une équipe centrale de cinq personnes, relayée par un important réseau de contrôleurs internes locaux, généralement rattachés aux directeurs financiers des filiales. Ces contrôleurs internes s'assurent que les procédures définies par la Société sont correctement appliquées dans leurs entités et leurs organisations.

Les principales missions de la Direction Contrôle Interne sont les suivantes :

- élaboration et déploiement du référentiel de contrôle interne de Danone DANgo ;
- définition (i) des priorités en matière de contrôle interne, et (ii) de la méthodologie à suivre pour l'auto-évaluation, son *testing* et sa documentation ;
- pilotage et analyse (i) des indicateurs de contrôle interne, et (ii) des résultats des évaluations et des plans d'actions mis en place par la communauté des contrôleurs internes ;
- mise en place et suivi de la cartographie des risques opérationnels aux différents niveaux de l'organisation, et animation du réseau de contrôleurs internes sur les priorités d'action à définir en face de ces cartographies ;
- support et animation du réseau international de contrôleurs internes grâce à des actions de coordination, communication et formation.

Direction Audit Interne

Rattachée à la Direction Contrôle Financier, la Direction Audit Interne reporte fonctionnellement au Président du Comité d'Audit (voir paragraphe ci-avant 6.1 *Organes de gouvernance*) pour lequel elle réalise deux fois par an un rapport sur l'activité d'audit interne au Comité d'Audit.

Pour accompagner la transformation de Danone, la Direction Audit Interne a été renforcée et est maintenant constituée de trois équipes basées à Paris, Singapour et plus récemment Mexico. Ces équipes sont composées de directeurs et de managers de mission qui supervisent des auditeurs internes avec le support de cabinets d'audit

internationaux lorsque nécessaire (dont KPMG). Elles procèdent à des audits réguliers des entités ainsi qu'à des audits portant sur des sujets centraux ou transversaux. En 2009, la Direction Audit Interne a été certifiée, pour la première fois, par l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne), selon les Normes Internationales d'Audit Interne. La Direction Audit Interne a été à nouveau certifiée par l'IFACI, en 2012 puis en 2015. Les audits de suivi intermédiaires réalisés par l'IFACI ont toujours confirmé la certification.

L'Audit Interne est relayé par les audits ou activités de supervision managériale d'autres fonctions centrales (Conformité, Fiscalité, Food Safety, Qualité, Industriel, Sécurité, Environnement, Systèmes d'Information, Gestion de crise, Organisation, Ressources Humaines, etc.).

Direction Conformité

Rattachée au Secrétariat Général, la Direction Conformité, via le Chief Compliance Officer, reporte directement au Secrétaire Général et au Comité d'audit. Elle s'appuie sur des équipes ainsi que sur les Comités de Conformité locaux, déployés au niveau de 30 Clusters (un cluster couvrant tous les Métiers et activités dans un pays ou un groupe de pays), chaque Responsable Conformité d'un Cluster reportant au Chief Compliance Officer. La Direction Conformité a élaboré et anime le Programme de Conformité de Danone qui est partie intégrante de l'environnement de contrôle de Danone. Il est décrit au paragraphe ci-après *Environnement de contrôle*. Enfin, le Chief Compliance Officer anime le Corporate Compliance & Ethics Board (voir paragraphe ci-après *Suivi des fraudes internes*).

Autres acteurs du contrôle interne

Dans les filiales les plus importantes et les plus complexes notamment dans les pays émergents, le responsable du contrôle interne local est supporté par une équipe de contrôleurs internes opérationnels, chargés de s'assurer de la bonne réalisation opérationnelle sur le terrain (dépôts, usines, etc.) des pratiques de contrôle interne.

Par ailleurs, les responsables hiérarchiques opérationnels des filiales et du siège sont des acteurs majeurs du contrôle interne et de sa mise en œuvre dans leurs domaines de responsabilité respectifs, avec l'appui des fonctions centrales concernées (en premier lieu, Finance, mais aussi Ressources Humaines, Développement Durable, Environnement, Sécurité, Qualité, Systèmes d'Informations, Juridique, etc., voir paragraphe ci-après *Identification et évaluation des risques*).

Enfin, les Comités (i) de pilotage et de coordination transversale du référentiel DANgo, (ii) de pilotage du Contrôle Interne, et (iii) de Conformité décrits ci-après participent également au pilotage du contrôle interne et à la surveillance permanente, notamment pour s'assurer de la cohésion avec l'activité opérationnelle à tous les niveaux.

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

Le contrôle interne comporte les cinq composantes étroitement liées suivantes :

- environnement de contrôle ;
- identification et évaluation des risques ;

- activités de contrôle ;
- diffusion de l'information ;
- surveillance permanente.

Elles sont mises en œuvre comme décrit ci-après.



Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle a pour objectif de sensibiliser le personnel à l'utilité et à la nécessité du contrôle et constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant notamment une éthique, une discipline et une organisation.

L'environnement de contrôle de Danone s'appuie sur les éléments suivants :

- les valeurs de Danone, largement diffusées dans toutes les filiales et le double projet économique et social de Danone ;
- les Principes de Conduite des Affaires, définis par la Société et relayés par un livret de Questions et Réponses mis à jour en décembre 2011 ;
- la politique humaine et sociale, notamment en matière de développement et de formation des équipes ;
- l'impulsion donnée par le Conseil d'Administration et la volonté d'amélioration continue des processus opérationnels exprimée par la Direction Générale ;
- la démarche Danone Way, déployée dans une large majorité des filiales de Danone ;
- le Programme de Conformité visant à la protection de Danone et de ses filiales consolidées des risques liés notamment à la corruption, aux pratiques anti-concurrentielles, à la non-conformité avec les lois sur la confidentialité des données personnelles et les lois internationales en matière de sanctions commerciales. Il décrit les principes clés, définit les responsabilités, l'organisation et la gouvernance à tous les niveaux du groupe. Il assure

également l'évaluation des risques, l'intégration de procédures de conformité et de contrôle dans l'activité, des formations, du conseil, des audits de prévention, d'investigation et de reporting ;

- l'harmonisation des processus opérationnels de Danone au travers de la mise en œuvre du référentiel DANgo, et l'utilisation fréquente d'un même système d'information intégré (système Themis, voir paragraphe ci-après *Système d'information intégré SAP/Themis*) qui contribuent à la robustesse de l'environnement de contrôle ;
- le référentiel DANgo (voir paragraphe ci-avant *Référentiel de contrôle interne de Danone : DANgo*) : accessible à tous les salariés de Danone dans une version électronique, il fait l'objet d'une revue systématique annuelle. Cette mise à jour de DANgo est effectuée par des experts (i) du réseau des contrôleurs internes et (ii) opérationnels de différents métiers, ce qui contribue à l'appropriation de DANgo par les acteurs des différentes fonctions et permet d'enrichir le référentiel par de bonnes pratiques opérationnelles ;
- en complément de DANgo, un site intranet dédié aux contrôleurs internes de Danone et le réseau social de Danone présentent tous les documents utiles au contrôle interne et contribuent au partage d'expériences et de bonnes pratiques en matière de contrôle interne. Ils sont également accessibles à tous les salariés de Danone et sont mis à jour régulièrement ;
- la rédaction et diffusion des instructions du contrôle interne, qui ont été mises à jour en 2016.

Identification et évaluation des risques

Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs. Les principaux risques auxquels Danone estime être exposé à la date du présent Document de Référence sont décrits au paragraphe 2.7 *Facteurs de risques*.

Danone a mis en place un système d'identification et de gestion des risques reposant sur deux processus systématiques d'identification des risques distincts :

Risques opérationnels

Le premier processus d'identification et de gestion des risques est focalisé sur les risques opérationnels liés à l'activité courante de l'entreprise et aux déficiences identifiées par la revue de contrôle interne (via l'auto-évaluation et le *testing* des indicateurs de contrôle, voir paragraphe ci-avant *Direction Contrôle Interne*). Une cartographie locale standardisée de ces déficiences (Internal Control Deficiencies Impact Mapping) au niveau de chaque unité opérationnelle permet de les classer selon deux axes qualifiant (i) leur impact financier potentiel pour l'entreprise et (ii) la difficulté pressentie de résolution de la déficience considérée. Cette cartographie peut ensuite être utilisée à différents niveaux de l'organisation (comité de direction de l'unité opérationnelle, zone, division, fonction, etc.) comme outil de priorisation des plans d'actions à mettre en œuvre pour réduire le risque identifié.

Risques stratégiques

Le second processus d'identification et de gestion des risques est focalisé sur les risques stratégiques et se présente sous la forme d'une cartographie des risques hiérarchisés en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact estimé sur l'Entreprise.

Méthodologie

Cette cartographie des risques est établie et mise à jour semestriellement par la Direction Générale Finances. La méthodologie retenue est la suivante :

- identification des risques et faiblesses considérés comme stratégiques et/ou structurels de l'ensemble des activités des filiales couvertes ;
- identification des risques considérés comme matériels par pôle d'activité avec l'appui des grandes fonctions transversales, intégration de risques systémiques non perceptibles au niveau des filiales ;
- consolidation des risques majeurs des pôles d'activité au niveau de l'Entreprise et intégration de risques systémiques non perceptibles au niveau des pôles d'activité ;
- hiérarchisation des risques en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact financier estimé, à l'échelon d'une filiale, d'un pôle d'activité ou de l'Entreprise ;
- détermination des actions préventives ou correctives, qui peuvent être locales ou globales selon les cas.

Suivi des risques

Pour chaque pôle d'activité, les risques les plus significatifs sont revus deux fois par an entre les directions des pôles d'activité et le Directeur du Corporate Finance de Danone, lors de réunions spécifiques auxquelles assistent le Directeur Général et le Directeur Financier de chaque pôle d'activité et le Directeur du Corporate Finance, avec l'appui de la direction de la Stratégie.

Par ailleurs, une revue d'ensemble des risques les plus significatifs est présentée deux fois par an par le Directeur du Corporate Finance au Directeur Général de Danone, ainsi qu'au Directeur Général Finances. Une cartographie des risques majeurs de Danone et les plans de mitigation y sont revus et évalués. Ces travaux servent de base aux présentations faites au Comité Finance, au Comité Exécutif de Danone ainsi qu'au Comité d'Audit.

Autres éléments de l'organisation de Danone contribuant à l'identification et l'analyse des risques

L'existence de procédures – sur la veille concurrentielle, les formations, la prévention et la protection – tout comme l'action menée par les directions spécialisées, telles que la Direction de l'Environnement ou la Direction de la Qualité et de la Sécurité des aliments, contribuent à l'identification et l'analyse des risques.

Activités de contrôle

Les activités de contrôle ont pour objectif de s'assurer de l'application des normes, procédures et recommandations qui contribuent à la mise en œuvre des orientations de la Direction Générale.

Toutes les filiales intégrées dans le périmètre de DANgo suivent un processus d'auto-évaluation annuel. Les plus importantes suivent une méthodologie de revue de contrôle interne plus élaborée avec une documentation détaillée comprenant les flux d'information, les points de contrôle et les tests effectués par le management.

- L'outil informatique supportant le système DANgo permet aux filiales de s'auto-évaluer et d'apprécier leur conformité au référentiel de contrôle interne de Danone. Il permet également de suivre les plans d'actions nécessaires le cas échéant ;

Diffusion de l'information

Une information pertinente doit être identifiée, recueillie, chiffrée et diffusée sous une forme et dans les délais qui permettent à chacun d'assumer ses responsabilités.

Pour cela, Danone s'appuie sur :

- son organisation et son système d'information qui sont des éléments facilitant la circulation des informations nécessaires aux prises de décision ;
- les différents sites intranet et les bases documentaires qui permettent un partage des informations au sein de Danone. Ces informations regroupent non seulement des données financières mais également des données extra-financières répondant aux besoins des différentes directions opérationnelles et fonctionnelles. Depuis 2012, Danone a déployé son réseau social, accessible à tous, pour transmettre l'information et développer les échanges et le partage d'expérience ;

De plus, la Direction de la Sûreté permet d'identifier les menaces sur les salariés ou les actifs de Danone.

Par ailleurs, la Direction de la Gestion de Crise utilise les informations mises à disposition par les cartographies établies au niveau de chaque pôle d'activité pour identifier les crises potentielles et y préparer les entités concernées, sachant qu'elle s'assure qu'une réponse adéquate soit apportée à toute crise, même sans identification préalable du risque associé.

L'identification et le *reporting* des risques est aussi facilité par le nombre relativement faible de niveaux de *reporting* à l'intérieur de la Société, de canaux courts de prises de décision, et la contribution des unités opérationnelles dans les discussions stratégiques. Par ailleurs, le Corporate Compliance & Ethics Board, comité transverse semestriel animé par le Chief Compliance Officer a été créé pour superviser le Programme de Conformité de Danone, notamment en examinant les risques liés à la conformité. Il est relayé localement par les 31 Comités de Conformité.

- les résultats de la campagne DANgo de l'auto-évaluation des filiales sont reportés périodiquement à la Direction Contrôle Interne qui les analyse et diffuse des synthèses pertinentes aux différentes parties prenantes. Des plans d'actions appropriés sont mis en place par les entités sous la supervision de la Direction Contrôle Interne dans un objectif d'amélioration permanente et leur correcte mise en œuvre est par la suite validée dans le cadre des audits internes.

Par ailleurs, les performances et résultats du contrôle interne de chaque unité opérationnelle font l'objet d'un suivi régulier et systématique par les Comités de Direction des entités.

- la diffusion du référentiel DANgo, opérée par la Direction Contrôle Interne qui anime, forme et coordonne le réseau des contrôleurs internes :

- elle organise des sessions de travail et de formation annuelle du réseau des contrôleurs internes avec notamment des ateliers de travail et de partage. Les deux sessions organisées en 2016 ont réuni plus de 150 participants couvrant 168 entités ;
- elle assure la formation et l'intégration des nouveaux contrôleurs internes, y compris dans les sociétés nouvellement acquises ;
- elle assure également des formations au contrôle interne ouvertes à tous les managers des fonctions financières ;
- elle communique régulièrement à différents niveaux de l'organisation (Comités Centraux, réunions au niveau des Métiers avec les directeurs financiers ou des opérationnels, présentations annuelles systématiques aux directeurs généraux et directeurs financiers de zones, et participation à des Comités de Direction fonctionnels).

Surveillance permanente

Le système de contrôle interne est revu périodiquement afin qu'en soient évaluées l'efficacité et les performances qualitatives.

Le suivi permanent des procédures de contrôle s'inscrit dans le cadre des activités courantes de Danone et de ses filiales.

La qualité du pilotage et de la surveillance du dispositif de contrôle interne est assurée par deux Comités animés par la Direction Contrôle Interne qui se réunissent régulièrement :

- le Comité de pilotage et de coordination transversale du référentiel DANgo. Il rassemble des cadres dirigeants opérationnels désignés comme représentants des fonctions clés de Danone : Recherche et Développement, Achats, Opérations, Marketing, Ventes, Finance, Ressources Humaines, Systèmes d'information, etc. ;
- le Comité de pilotage du contrôle interne. Il est constitué principalement des dirigeants de la fonction Finance de Danone et des Métiers et se réunit trimestriellement.

Par ailleurs, le Comité d'Audit, tout comme la Direction Générale de Danone, est informé, au moins deux fois par an, de l'avancement des processus d'auto-évaluation des filiales, de ses résultats ainsi que des résultats des missions réalisées par l'audit interne. Les objectifs de l'année suivante sont également présentés ainsi que les priorités retenues par les fonctions Contrôle Interne et Audit Interne.

Suivi des indicateurs de contrôle interne

La Direction Contrôle Interne a mis en place et suit des indicateurs de performance du contrôle interne (taux de couverture, taux d'exigence de la méthodologie, et taux de déficiences des points de contrôle) afin d'analyser et de communiquer les résultats du contrôle interne des filiales et de Danone avec un suivi par zones géographiques et par pôles d'activité.

Les objectifs sur ces indicateurs sont discutés en Comité de pilotage du contrôle interne et en Comité de pilotage et de coordination transversale du référentiel DANgo, puis présentés au Comité d'Audit de Danone (voir paragraphe 6.1 *Organes de gouvernance*), avant d'être communiqués aux filiales, ce qui contribue à un alignement et une vision commune des priorités du contrôle interne.

En 2016, les indicateurs clés du contrôle interne de Danone ont évolués comme suit : le taux de couverture reste stable, le taux d'exigence de la méthodologie en nombre de filiales augmente encore et le taux de déficience est en léger retrait par rapport à 2015.

Suivi des fraudes internes

Reporting

Danone dispose d'un *reporting* annuel couvrant, en 2016, 177 entités, soit la quasi-totalité de ses entités opérationnelles.

Le nombre de cas avérés de fraudes reportés par les filiales a baissé en 2016 par rapport à 2015 : 286 suspicions ont été recensées en 2016 dont 162 cas sont avérés. Aucune de ces fraudes n'a eu d'impact significatif sur les comptes consolidés de Danone.

Danone Ethics Line

Danone dispose également d'un système d'alerte où salariés, fournisseurs et autres tiers peuvent transmettre de manière confidentielle, des suspicions de fraude, corruption ou d'autres cas de non-conformité. En 2016, Danone a mis en place le nouveau système Danone Ethics Line en remplacement de Dialert et offrant des fonctionnalités nouvelles comme un système de suivi des enquêtes. Par ailleurs le Danone Ethics Line Committee a été mis en place et est chargé de suivre les cas de non-conformité avec le Programme de Conformité et de la mise en œuvre et de Danone Ethics Line. Il réunit le Directeur Conformité, le Directeur Conformité Anti-Corruption, le Directeur Audit Interne et des Directeurs de la Direction Générale Ressources Humaines. En 2016, Danone a reçu 94 alertes, dont 43 font référence à des suspicions de fraude. Aucune de ces alertes n'a eu d'impact significatif sur les comptes consolidés de Danone. Seule une minorité de ces alertes a été confirmée comme cas de fraude.

Missions d'audit interne

En 2016, la Direction Audit Interne a mené 44 missions d'audit interne dans des filiales ou fonctions transversales, sur la base d'un plan préalablement validé par le Comité d'Audit. Ces audits visent à vérifier la qualité de l'auto-évaluation DANgo effectuée par les filiales. Ces missions, du fait du renforcement des équipes d'Audit Interne et des exigences accrues de *compliance*, identifient périodiquement certains écarts d'appréciation dans l'auto-évaluation de certaines filiales.

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 2016, de 24 missions de suivi de mise en œuvre des plans d'actions, conduites autant que possible dans les 12 mois suivant l'audit.

Par ailleurs, les Directions Trésorerie et Financement, Systèmes d'Information, Environnement, Juridique et Gestion de Crise organisent pour leur part des audits et des visites de contrôle ponctuels dans les filiales, qui viennent compléter les missions générales d'audit interne

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

Organisation de la fonction financière

L'organisation de la fonction financière repose sur :

- des directions fonctionnelles : Contrôle Financier (dont dépendent notamment les Directions (i) Consolidation, Reporting et Normes, (ii) Contrôle de Gestion, (iii) Contrôle Interne, et (iv) Audit Interne), Corporate Finance (dont dépendent notamment les Directions (i) Trésorerie et Financement, (ii) Fiscalité, et (iii) Assurances), Développement externe, Stratégie, Communication Financière ; les fonctions transactionnelles (comptabilité, trésorerie, etc.) et certaines fonctions d'expertise sont ensuite organisées par zones

géographiques (Region Business Services) regroupant plusieurs unités couvrant tous les Métiers et activités dans un pays ou un groupe de pays (Cluster Business Services) ;

- des directions financières opérationnelles pour les Métiers et activités opérationnelles clés en charge de l'animation et du pilotage du *business* ; ainsi chaque Métier a sa direction financière opérationnelle, elle-même organisée par zones géographiques (Region Business units) regroupant une unité par pays (Category Business Unit).

Production de l'information financière et comptable

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

- un plan stratégique à trois ans précisant les objectifs financiers clés annuels ;
- des prévisions à 1 an glissant réalisées trimestriellement sur tous les indicateurs financiers et des mises à jour mensuelles pour certains indicateurs. Cette méthode prévisionnelle dynamique dite *rolling forecast* remplace le processus budgétaire classique pratiqué jusqu'en 2015 ;
- des arrêtés mensuels ;
- des réunions mensuelles de suivi des performances comprenant les équipes financières et les directeurs généraux des Métiers ;
- des réunions trimestrielles de suivi de l'exécution de la stratégie comprenant les équipes financières et les directeurs généraux des Métiers.

La pertinence et le choix des indicateurs financiers utilisés pour le suivi des performances sont revus régulièrement.

Dans ce cadre, pour chaque unité opérationnelle sont préparés mensuellement un *reporting* financier détaillé et, deux fois par an, une liasse de consolidation exhaustive nécessaire à la préparation des comptes consolidés de Danone.

Ces liasses de consolidation sont contrôlées par une équipe centrale qui procède également aux opérations d'élimination et de consolidation proprement dites ainsi qu'à l'analyse et la validation des postes les plus significatifs des comptes consolidés (actifs incorporels, impôts, capitaux propres, provisions, dettes, etc.).

Par ailleurs, la production de l'information financière intègre en amont les étapes de contrôle suivantes, menées par la Direction Consolidation, Reporting et Normes :

- validation par l'équipe centrale, tout au long de l'année, des principales options comptables retenues par les filiales et les fonctions centrales et simulation des transactions complexes dans le progiciel de consolidation ;
- examen approfondi des arrêtés mensuels à fin mai et à fin novembre de certaines filiales (procédure dite de *hard close*) en fonction des risques et transactions spécifiques identifiés en préparation des comptes consolidés respectivement semestriels et annuels ;

- maintien et animation d'un outil central, nommé WeFi, qui recense les principaux principes organisationnels et processus de la fonction finance ainsi que les principes comptables validés pour Danone ;

- réunions d'information et de partage des bonnes pratiques regroupant régulièrement les principaux responsables financiers notamment de Cluster Business Services et de certaines fonctions centrales et sessions de formation sur des sujets comptables spécifiques régulièrement organisées ;

- (i) réunions de préparation des arrêtés avec les équipes financières des principales filiales de Danone et les Cluster Business Services les couvrant en fonction des risques et transactions spécifiques identifiés et (ii) présentation au Comité d'Audit (des transactions spécifiques de la période, les principales options comptables de clôture et les éventuels changements significatifs introduits par l'évolution du référentiel comptable IFRS) (voir paragraphe 6.1 *Organes de gouvernance*).

Par ailleurs, l'information financière et comptable de Danone est produite *via* les outils décrits ci-après.

Système d'information intégré SAP/Themis

La gestion et l'optimisation des flux d'information des fonctions financières mais également des fonctions achats, industrielles, qualité, *supply chain*, et commerciales, aussi bien au sein qu'entre les filiales, se fait principalement au travers du système d'information intégré SAP/Themis. Son déploiement dans les filiales de Danone progresse régulièrement et s'accompagne d'une amélioration continue des fonctionnalités du système.

Au 31 décembre 2016, les activités supportées par Themis représentent 82 % du chiffre d'affaires consolidé pour les Métiers Produits Laitiers Frais et Eaux. Le déploiement de Themis se poursuit en 2017.

Le même système d'information est en cours de déploiement dans les filiales des Métiers Nutrition Médicale et Nutrition Infantile (couvrant 75 % du chiffre d'affaires cumulé de ces deux activités au 31 décembre 2016).

Progiciel de consolidation et de reporting

Le *reporting* financier mensuel et plus généralement les informations financières utilisées pour gérer et contrôler l'activité des unités opérationnelles sont produits par un système d'information unifié (SAP/Business Objects Financial Consolidation).

Ce même système est également utilisé pour la production des comptes consolidés annuels et semestriels. Les processus relatifs à la sécurité, à l'exploitation et au développement de nouvelles fonctionnalités de ce système de consolidation font l'objet d'une documentation.

Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable de Danone s'appuie sur les éléments suivants :

- l'organisation de la fonction financière qui repose sur des directions fonctionnelles centrales et la direction financière de chacun des Métiers (voir paragraphe ci-avant *Organisation de la fonction financière*). Dans tous les cas, ce sont les unités opérationnelles qui ont la responsabilité de la production et du contenu de leurs états financiers ainsi que de leur contrôle interne ;
- les pratiques et procédures de contrôle de DANgo qui contribuent à assurer la fiabilité des processus d'élaboration des états financiers. En effet, le référentiel DANgo comporte un nombre important de contrôles relatifs à la qualité de l'information financière et comptable ;

Identification et évaluation des risques

Le suivi et la gestion des principaux risques identifiés relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable de Danone s'organisent comme suit :

- les risques identifiés et les résultats obtenus *via* les différentes approches mises en place (DANgo) sont exploités ;
- les processus budgétaire et de planification stratégique, le suivi des performances, les réunions régulières où les fonctions

Activités de contrôle

Chaque Métier dispose d'une direction financière qui est responsable du suivi de la performance, des investissements et du suivi des flux de trésorerie opérationnels, notamment *via* le processus rigoureux de planification financière et de *reporting*. Les directions financières des Métiers s'appuient sur les directions financières existantes au niveau des zones géographiques et dans les unités opérationnelles, le processus global de planification financière étant animé par la Direction Contrôle de Gestion.

Des visites régulières sont effectuées par les membres des fonctions centrales dans les unités opérationnelles (suivi des performances, revue des procédures, réunions de pré-clôture, audits de sujets ponctuels, avancement des projets d'amélioration du contrôle interne, suivi de plans d'actions, formations aux normes comptables). Les documents adéquats sont remis suffisamment à l'avance pour revue par les instances dirigeantes de Danone.

Diffusion de l'information

L'information financière et comptable de Danone est produite et diffusée *via* les outils décrits ci-avant.

Par ailleurs, en termes de diffusion de l'information financière au sein de Danone, tous les trimestres, l'ensemble de la fonction financière peut se connecter à un site où le Directeur Général Finances commente l'activité du trimestre, les résultats financiers à date et les principaux enjeux de l'Entreprise.

- les contrôles menés par la Direction Consolidation, Reporting et Normes (voir paragraphe ci-avant *Production de l'information financière et comptable*) ;
- la définition pour l'Entreprise des rôles et des compétences requis aux différents niveaux de l'organisation financière et l'élaboration, en conséquence, de programmes de formation interne ;
- la production et diffusion de l'information financière et comptable de l'Entreprise *via* des outils unifiés décrits ci-avant ;
- le référentiel unique des procédures et principes comptables de l'Entreprise, qui sont en cohérence avec ses principes de contrôle interne. Diffusé sur le site Intranet WeFi, ce référentiel est accessible à tous les salariés de la fonction Finance.

financières sont largement parties prenantes (Contrôle de Gestion, Trésorerie et Financement, Consolidation Reporting et Normes, Développement) ainsi que les réunions du Comité Exécutif des Risques et du Comité Exécutif permettent de suivre et de gérer les principaux risques ainsi identifiés ;

- le dispositif de contrôle interne est également adapté en fonction des risques identifiés.

Deux fois par an, le directeur général, le directeur financier de chaque filiale et le directeur financier du Cluster Business Service la couvrant, ainsi que ceux des zones et des Métiers, confirment par écrit le respect des procédures de Danone et la conformité aux normes applicables des informations financières transmises aux équipes centrales, par le biais d'une lettre d'affirmation portant sur les clôtures des comptes semestriels et annuels et incluant les aspects de gestion de risques, de contrôle interne et de droit des sociétés.

Les activités de contrôle sont donc menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de Danone et comprennent des actions aussi variées qu'approuver et autoriser, vérifier et rapprocher, apprécier les performances opérationnelles, s'assurer de la protection des actifs ou contrôler la séparation des fonctions. Les missions diligentées et menées par la Direction Audit Interne de manière indépendante permettent de s'en assurer.

Enfin, les référentiels de Danone en matière d'information financière et comptable (WeFi, DANgo, etc.) sont accessibles à tous les salariés de la fonction Finance et certains le sont à tous les salariés de Danone.

Surveillance permanente

L'amélioration du processus relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière est une des responsabilités de chaque directeur financier d'un Métier et de chaque directeur fonctionnel. Des travaux détaillés sont menés sur les contrôles clés du processus d'élaboration de l'information financière (notamment publiée) dans les filiales et au siège et sur leur mise en œuvre effective. Par

ailleurs, les missions d'audit interne qui sont effectuées dans les unités opérationnelles ont notamment pour objectif la vérification de la qualité de l'information comptable et financière. Les Directions Financières des Métiers s'assurent que les plans d'actions établis à la suite des travaux décrits ci-avant et des missions d'audit interne et externe sont correctement mis en œuvre.

Appréciation

Les procédures destinées à maîtriser l'information comptable et financière des filiales consolidées, tout comme les procédures de contrôle interne conduisant à l'élaboration de la consolidation des comptes, sont adéquates pour fournir des informations comptables et financières fiables.

Rapport des Commissaires aux comptes

Rapport des Commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'Administration de la société Danone

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société DANONE et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures de contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du code de commerce.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 1^{er} mars 2017

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Anik CHAUMARTIN

François JAUMAIN

Ernst & Young Audit

Jeanne BOILLET

Pierre-Henri PAGNON

6.7 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour votre société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de

commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Avec le groupe J.P. Morgan

Personne concernée

M^{me} Isabelle Seillier, administrateur de la société et cadre dirigeant au sein du groupe J.P. Morgan Chase.

a) Mandat de prise ferme et d'arrangement ("Commitment Letter") en date du 6 juillet 2016

Nature, objet et modalités

Le conseil d'administration du 6 juillet 2016 a autorisé à l'unanimité, M^{me} Isabelle Seillier ne prenant pas part au vote, la conclusion par la société du mandat de prise ferme et d'arrangement conclu avec J.P. Morgan Limited et J.P. Morgan Securities PLC, afin de sécuriser le financement bancaire dédié à l'acquisition de The WhiteWave Foods Company ("WhiteWave") pour un montant maximal de 13,1 milliards de dollars.

Aux termes du mandat de prise ferme et d'arrangement signé le 6 juillet 2016, J.P. Morgan, et une autre banque se sont engagés de manière ferme à financer l'acquisition par votre société de WhiteWave à hauteur du montant maximal susvisé, préalablement à la signature de la convention de prêt relais.

Les conditions d'intervention, notamment en ce qui concerne l'étendue des missions et la rémunération, applicables à l'autre banque ayant conclu ce mandat sont similaires à celles du groupe J.P. Morgan.

Aux termes du mandat, et en contrepartie de cet engagement, votre société doit verser aux deux banques concernées (dont le groupe J.P. Morgan) des commissions de prise ferme et de participation, dont le montant varie selon la durée et le montant d'exposition des banques. Les commissions dues au groupe J.P. Morgan par la société, déterminées au strict *pro rata* de ses engagements au titre du mandat, sont égales aux commissions dues à l'autre banque ayant conclu ce mandat.

Au titre du mandat, votre société a versé 8.187.500 dollars au groupe J.P. Morgan en 2016.

Motif justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil a motivé cette convention de la façon suivante : Compte tenu des spécificités d'une acquisition d'une société américaine cotée, il est de l'intérêt de la société de recourir à une banque américaine telle que J.P. Morgan pour financer une partie de l'acquisition et intervenir en qualité d'*underwriter*. Plus généralement, J.P. Morgan présente l'avantage d'intervenir sur des opérations de financement

transatlantique d'ampleur et de complexité similaires. Enfin, J.P. Morgan intervient régulièrement dans le cadre du financement de la société et est familière avec la documentation de financement de votre société, ce qui, compte tenu des délais réduits du processus d'acquisition de WhiteWave, permet à la société de négocier le financement de l'acquisition sur la base de la documentation de financement existante.

b) Convention de prêt relais en date du 27 juillet 2016

Nature, objet et modalités

Le conseil d'administration du 6 juillet 2016 a autorisé à l'unanimité, M^{me} Isabelle Seillier ne prenant pas part au vote, la société à conclure avec J.P. Morgan Limited et J.P. Morgan Securities, une convention de prêt pour le financement de l'acquisition de WhiteWave (ainsi que le refinancement de tout ou partie de la dette existante de WhiteWave) d'un montant global maximal en principal de 13,1 milliards de dollars (ou la contre-valeur de ce montant exprimé en toutes autres devises), qui ferait suite au mandat de prise ferme et d'arrangement conclu le 6 juillet 2016.

La société a ainsi conclu, le 27 juillet 2016, avec le groupe J.P. Morgan et plusieurs autres établissements bancaires, une convention de crédits de droit français prévoyant la mise en place d'un prêt en deux tranches, dans la limite d'un montant en principal global maximal de 13,1 milliards de dollars : une tranche A d'un montant maximal en principal de 11,1 milliards de dollars tirable en dollars ou en euros et remboursable douze mois après la signature du prêt (avec une double faculté d'extension de six mois complémentaires) et une tranche B d'un montant maximal en principal de 2 milliards de dollars sous forme de prêt à terme disponible en dollars ou en euros et remboursable trois ans après la signature du prêt.

La convention de prêt prévoit des cas de remboursements anticipés à l'option de la société et des cas de remboursements anticipés obligatoires, grâce au produit d'émissions obligataires et de cessions ou transferts d'actifs de WhiteWave après la réalisation de l'acquisition.

Les sommes dues par votre société aux établissements bancaires au titre de la convention de prêt sont : (a) des commissions usuelles à l'occasion de la mise en œuvre du crédit, (b) une commission de non-utilisation (égale à un pourcentage de la marge), (c) une commission supplémentaire en cas d'extension de la durée d'utilisation de la facilité A et (d) en cas de tirage, les intérêts.

Les intérêts dus par votre société sont au taux de marché, augmenté d'une marge, ainsi que, le cas échéant, certains coûts réglementaires supplémentaires supportés par les banques prêteuses. Pour la facilité A, la marge est un montant fixe, augmenté tous les

trois mois après une période de six mois à compter de la date de signature du prêt. Pour la facilité B, la marge est fonction de la notation de la dette à long terme non assortie de sûretés de votre société (*rating grid*) et également augmentée en fonction de la part du prêt tirée en dollars.

À la suite de la réalisation des émissions obligataires décrites ci-après, la société a mis fin par anticipation à la convention de prêt relais en novembre 2016. Ainsi, aucun montant n'a été tiré au titre de cette convention.

L'engagement de J.P. Morgan en qualité de prêteur au titre du prêt est égal à 1,25 milliard de dollars, soit 9,54 % du montant principal du prêt.

Les commissions et intérêts dus au groupe J.P. Morgan par la société sont déterminés au strict *pro rata* de ses engagements au titre du prêt et sont ainsi équivalents aux commissions et intérêts dus aux autres établissements bancaires de premier rang qui participent au prêt avec la même qualité.

Au cours de l'exercice 2016, la société a versé à J.P. Morgan un montant total de 1.174.417,96 dollars au titre de commissions relatives à ce prêt (commissions liées à la mise en œuvre du crédit et commission de non-utilisation).

Motif justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil a motivé cette convention de la façon suivante : Compte tenu des spécificités relatives à l'acquisition d'une société américaine cotée, il est de l'intérêt de la société de recourir à une banque américaine telle que J.P. Morgan pour financer une partie de l'acquisition de WhiteWave. Plus généralement, J.P. Morgan présente l'avantage d'intervenir sur des opérations de financement transatlantique d'ampleur et de complexité similaires. Enfin, J.P. Morgan intervient régulièrement dans le cadre du financement de la société et est familière avec la documentation de financement de votre société, ce qui, compte tenu des délais réduits du processus d'acquisition de WhiteWave, permet à la société de négocier le financement de l'acquisition sur la base de la documentation de financement existante.

c) Contrat d'acquisition dans le cadre d'une émission obligataire sur le marché américain conclu le 26 octobre 2016

Nature, objet et modalités

Le conseil d'administration du 6 juillet 2016 a autorisé à l'unanimité, M^{me} Isabelle Seillier ne prenant pas part au vote, la société à conclure avec le groupe J.P. Morgan un contrat d'acquisition dans le cadre d'émissions obligataires réalisées par la société par voie de placement privé auprès d'investisseurs institutionnels, notamment des investisseurs qualifiés aux Etats-Unis.

Conformément à cette autorisation et dans le cadre d'une émission obligataire sur le marché américain d'un montant total de 5,5 milliards de dollars, la société a ainsi conclu, le 26 octobre 2016, avec le groupe J.P. Morgan et plusieurs autres établissements bancaires dont J.P. Morgan Securities LLC, un contrat d'acquisition aux termes duquel ces établissements bancaires ont souscrit à la totalité des obligations émises par la société, pour les placer ensuite auprès d'investisseurs souhaitant participer à l'émission.

Cette émission obligataire permet, avec l'émission de 6,2 milliards d'euros sous-programme EMTN (décrite ci-dessous) de financer la totalité de l'acquisition de WhiteWave.

L'émission obligataire a été lancée le 26 octobre 2016 et le règlement-livraison est intervenu le 2 novembre 2016. Elle est structurée en quatre tranches :

- une tranche de 1,2 milliard de dollars sur trois ans, avec un coupon de 1,691 % ;

- une tranche de 800 millions de dollars sur cinq ans, avec un coupon de 2,077 % ;
- une tranche de 1,5 milliard de dollars sur sept ans, avec un coupon de 2,589 % ; et
- une tranche de 2 milliards de dollars sur dix ans, avec un coupon de 2,947 %.

Le montant des commissions versées par votre société aux établissements financiers participant au placement des obligations (y compris J.P. Morgan) est strictement proportionnel à l'engagement de souscription de la banque concernée. Dans ce cadre, la société a versé à J.P. Morgan Securities LLC une commission de 4,16 millions de dollars.

Motif justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil a motivé cette convention de la façon suivante : Au regard de l'objectif de refinancer le prêt relais le plus rapidement possible en fonction des conditions de marché, compte tenu de sa durée limitée et de son coût pour votre société, le groupe J.P. Morgan présente les avantages (i) d'intervenir régulièrement dans le cadre d'émissions obligataires de la société ainsi que (ii) d'être familier à la fois des marchés européens et américains et de la documentation financière de la société.

d) Contrat de placement et de prise ferme dans le cadre d'une émission obligataire sous-programme EMTN conclu le 28 octobre 2016

Nature, objet et modalités

Le conseil d'administration du 6 juillet 2016 a autorisé à l'unanimité, M^{me} Isabelle Seillier ne prenant pas part au vote, la société à conclure avec le groupe J.P. Morgan un contrat de placement et de prise ferme (*subscription agreement*) dans le cadre d'émissions obligataires réalisées par la société.

Dans le cadre de cette autorisation, et dans le cadre d'une émission obligataire sous-programme EMTN d'un montant total de 6,2 milliards d'euros, la société a conclu le 28 octobre 2016 avec les banques chargées du placement des obligations (parmi lesquelles J.P. Morgan Securities PLC) un contrat de placement et de prise ferme aux termes duquel ces banques ont souscrit à la totalité des obligations émises par la société, pour les placer immédiatement ensuite auprès d'investisseurs souhaitant participer à l'émission.

Cette émission obligataire permet, avec l'émission de 5,5 milliards de dollars (décrite ci-dessus) de financer la totalité de l'acquisition de WhiteWave.

L'émission obligataire a été lancée le 25 octobre 2016 et le règlement-livraison est intervenu le 3 novembre 2016. Elle est structurée en cinq tranches :

- une tranche de 1,35 milliard d'euros sur deux ans à taux variable (coupon de EURIBOR trois mois + 0,15 %) ;
- une tranche de 1 milliard d'euros sur quatre ans à taux fixe équivalent à mid-swap + 0,28 % (coupon de 0,167 %) ;
- une tranche de 1 milliard d'euros sur six ans à taux fixe équivalent à mid-swap + 0,40 % (coupon de 0,424 %) ;
- une tranche de 1,25 milliard d'euros sur huit ans à taux fixe équivalent à mid-swap + 0,50 % (coupon de 0,709 %) ; et
- une tranche de 1,6 milliard d'euros sur douze ans à taux fixe équivalent à mid-swap + 0,65 % (coupon de 1,208 %).

Le montant des commissions versées par votre société aux établissements financiers participant au placement des obligations (y compris J.P. Morgan) est strictement proportionnel à l'engagement de souscription de la banque concernée. Dans ce cadre, la société a versé à J.P. Morgan Securities PLC une commission de 2,511 millions d'euros.

Motif justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil a motivé cette convention de la façon suivante : Au regard de l'objectif de refinancer le prêt relais le plus rapidement possible en fonction des conditions de marché, compte tenu de sa durée limitée et de son coût pour votre société, le groupe J.P. Morgan

présente les avantages (i) d'intervenir régulièrement dans le cadre d'émissions obligataires de la société ainsi que (ii) d'être familier à la fois des marchés européens et américains et de la documentation financière de la société.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

1. Avec la SICAV danone.communities

Personnes concernées

M. Franck Riboud, président du conseil d'administration et M. Emmanuel Faber, directeur général, tous deux administrateurs de la SICAV danone.communities

Convention de coopération dans le cadre du projet danone.communities.

Nature, objet et modalités

Le conseil d'administration du 26 avril 2007 de la société avait, dans le cadre du projet danone.communities, autorisé à l'unanimité la conclusion d'une convention de coopération établie entre la société, la société d'Investissement à Capital Variable (SICAV) danone.communities, le FCPR (désormais FPS) danone.communities et des sociétés du groupe Crédit Agricole (à savoir les sociétés IDEAM (qui a fait l'objet en 2011 d'une fusion-absorption par la société Amundi) et Crédit Agricole Private Equity (désormais dénommée Omnes Capital), sociétés de gestion respectives de la SICAV et du FPS, étant précisé qu'à la date de ce conseil, M. Jean Laurent, administrateur de la société, était également président du conseil d'administration de Calyon, filiale du groupe Crédit Agricole, et qu'il n'avait pas pris part au vote. Cette convention régit les relations entre la société et les autres entités parties au projet danone.communities, et prévoyait notamment la souscription initiale d'actions de la SICAV danone.communities par la société pour un montant maximal de 20 millions d'euros, ainsi que l'apport d'une contribution financière annuelle par la société d'un montant maximal de 1,5 million d'euros pour le premier exercice, ce montant devant être revu annuellement par le conseil d'administration de la société.

Le conseil d'administration du 28 avril 2016 a, à l'unanimité, MM. Franck Riboud et Emmanuel Faber n'ayant pas pris part au vote, fixé la contribution financière annuelle de la société au titre de l'exercice 2016 à 3.894.000 euros maximum (le montant total des contributions financières apportées par la société à danone.communities au titre de l'exercice 2016 s'est ainsi élevé à 3.794.882 euros).

Le conseil d'administration du 14 février 2017 a, à l'unanimité, fixé la contribution financière annuelle de la société au titre de l'exercice 2017 à 3,95 millions d'euros maximum, MM. Franck Riboud et Emmanuel Faber ne prenant pas part au vote.

2. Avec le groupe J.P. Morgan

Personne concernée

M^{me} Isabelle Seillier, administrateur de la société et cadre dirigeant au sein du groupe J.P. Morgan Chase.

Avenant au contrat de crédit syndiqué avec le groupe J.P. Morgan en date du 18 décembre 2014.

Nature, objet et modalités

Le conseil d'administration du 27 juillet 2011 avait autorisé à l'unanimité, M^{me} Isabelle Seillier n'ayant pas pris part au vote, la société à conclure avec J.P. Morgan Europe Limited et J.P. Morgan Limited (ci-après "J.P. Morgan") un contrat de crédit syndiqué et tous documents contractuels s'y rapportant.

La société a ainsi conclu, le 28 juillet 2011, avec J.P. Morgan et plusieurs autres établissements bancaires, un contrat de crédit syndiqué, prévoyant la mise en place d'une ligne de crédit revolving de 2 milliards d'euros (multi-devises), assortie d'une ligne de crédit de sécurité (swingline) de 300 millions d'euros, dans la limite d'un montant en principal global maximal de 2 milliards d'euros. Sa durée était initialement de cinq ans, avec des facultés d'extension jusqu'à deux ans complémentaires, avec l'accord des banques. Les intérêts dus par la société sur les montants utilisés au titre de ce crédit syndiqué sont calculés sur la base de taux de marché (EURIBOR, EONIA ou indices équivalents en devises), augmentés d'une marge et d'éventuels coûts complémentaires sous certaines conditions. Aux intérêts s'ajoutent une commission d'utilisation fonction de la part utilisée du crédit et, en cas de non-utilisation de la ligne de crédit, une commission de non-utilisation égale à un pourcentage de la marge.

Ce contrat de crédit syndiqué a fait l'objet d'avenants en 2012 et 2013, afin d'étendre sa durée de deux ans supplémentaires et d'ajouter une commission d'utilisation du crédit dans certains cas et une marge additionnelle pour les tirages en dollars américains, après autorisations du conseil d'administration (statuant à l'unanimité et sans participation au vote de M^{me} Isabelle Seillier).

Le conseil d'administration du 11 décembre 2014 a autorisé à l'unanimité, M^{me} Isabelle Seillier n'ayant pas pris part au vote, la société à conclure un nouvel avenant au contrat de crédit syndiqué afin de (i) diminuer la marge applicable et la commission de non-utilisation, (ii) supprimer la marge additionnelle pour les tirages en dollars américains, (iii) prolonger la durée du crédit, jusqu'au terme de cinq ans à compter de la date de signature de l'avenant, avec des facultés d'extension jusqu'à deux ans complémentaires, avec l'accord des banques et dans les mêmes conditions que le contrat de crédit syndiqué initial et (iv) effectuer d'autres modifications d'ordre technique ou juridique afin de refléter l'évolution de la législation ou des pratiques de marché en vigueur.

Dans ce cadre et par acte du 18 décembre 2014, la société a conclu un avenant en ce sens au contrat de crédit syndiqué, par accord de tous les établissements bancaires parties au crédit syndiqué (y compris J.P. Morgan).

L'engagement de J.P. Morgan en qualité de prêteur au titre du crédit syndiqué est demeuré égal à 210 millions d'euros, soit 10,5% du montant principal total du prêt, soit le même pourcentage que les autres établissements bancaires de premier rang au titre du crédit syndiqué. Les commissions et intérêts dus au groupe J.P. Morgan par la société sont déterminés au strict *pro rata* de ses engagements au titre du crédit syndiqué et sont ainsi équivalents aux commissions et intérêts dus aux autres établissements bancaires de premier rang.

Cet avenant au contrat de crédit syndiqué a été approuvé par l'assemblée générale du 29 avril 2015.

Conformément à la clause d'extension figurant dans l'avenant au contrat de crédit syndiqué, le contrat de crédit syndiqué a été étendu pour deux années supplémentaires (soit jusqu'au 18 décembre 2021), sans modification des termes du crédit, après accords de tous les établissements bancaires parties au crédit syndiqué (y compris J.P. Morgan) obtenu en novembre 2015 et en novembre 2016.

Au cours de l'exercice 2016, aucun montant n'a été tiré au titre de ce crédit syndiqué. La société a versé à J.P. Morgan un montant total de 191.814,58 euros à titre de commissions relatives au contrat syndiqué (commissions de non-utilisation).

b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

1. Avec M. Franck Riboud, président du conseil d'administration

a) Convention relative aux conditions de reprise du contrat de travail de M. Franck Riboud à l'issue de son mandat social

Nature, objet et modalités

Le conseil d'administration du 21 juillet 2004, a, sur proposition du comité de nomination et de rémunération, à l'unanimité, M. Franck Riboud n'ayant pas pris part au vote, actualisé les conditions de reprise du contrat de travail de M. Franck Riboud (suspendu en date du 26 août 1994 à l'occasion de sa nomination en tant que mandataire social de la société) dans l'hypothèse de la fin de l'exercice de son mandat social, pour quelque raison que ce soit, et a prévu que :

- la durée d'exercice du mandat social qu'il aura exercé au profit de la société sera intégralement prise en considération au regard de l'ancienneté et des droits résultant de celle-ci dans le cadre de son contrat de travail ;
- la société s'engage à lui proposer une fonction comparable à celle actuellement exercée par les membres du comité exécutif de la société ;
- la rémunération annuelle qui lui sera versée ne pourra être inférieure à la rémunération moyenne globale annuelle (salaire brut de base, avantages en nature et bonus de toute nature) allouée à l'ensemble des membres du comité exécutif au cours des douze derniers mois précédant la reprise de son contrat de travail ;
- il bénéficiera du régime de retraite à prestations définies de la société sur la base de l'ancienneté de son mandat social et de son contrat de travail.

b) Engagement relatif à la retraite à prestations définies de M. Franck Riboud, président du conseil d'administration

Nature, objet et modalités

Le conseil d'administration du 13 février 2008 avait, à l'unanimité, M. Franck Riboud n'ayant pas pris part au vote, confirmé l'engagement de la société pris vis-à-vis de M. Franck Riboud, mandataire social, relatif au versement d'une retraite à prestations définies sous forme d'une rente viagère (avec faculté de réversion), calculée à partir des éléments suivants :

- la base de calcul de la garantie de retraite correspond à la moyenne des salaires de base et des bonus annuels des trois dernières années complètes d'activité dans le groupe. L'ancienneté prise en compte inclurait la période correspondant au mandat social ;
- dans le cas d'un départ à la retraite sans réunion des conditions d'obtention du taux plein pour la pension de la Sécurité sociale, une réduction de 1,25% par trimestre, entre l'âge de son départ en retraite et l'âge auquel il aurait eu sa pension de la Sécurité sociale à taux plein, sera appliquée à cette rente ;

- le montant de la rente viagère qui serait versé à M. Franck Riboud correspondrait à 2% de cette base de calcul par année d'ancienneté (plafonné à 65% de cette base de calcul), minoré de la totalité des droits de retraite acquis par M. Franck Riboud au cours de sa vie professionnelle incluant le régime de retraite supplémentaire pris en charge intégralement par la société.

L'éligibilité au bénéfice de ce régime de retraite est sous condition d'exercice par M. Franck Riboud de son activité au sein du groupe au moment de son départ à la retraite (étant précisé qu'en cas de départ du groupe avant 55 ans, l'ensemble des droits sont perdus, et qu'en cas de licenciement après 55 ans, le bénéfice de ce régime est maintenu, sous réserve de ne pas reprendre d'activité salariée).

À l'occasion du renouvellement du mandat de M. Franck Riboud en qualité de président, le conseil d'administration, lors de sa séance du 22 février 2016, sur recommandation du comité de nomination et de rémunération, et statuant à l'unanimité (M. Franck Riboud n'ayant pas pris part au vote) :

- a pris acte des engagements de retraite existants pris par la société vis-à-vis de M. Franck Riboud, approuvés par l'assemblée générale du 29 avril 2008 et soumis à l'avis consultatif des actionnaires dans le cadre des résolutions dites "say on pay" approuvées par les assemblées générales des 29 avril 2014 et 29 avril 2015 ;
- a constaté que, du fait de son ancienneté au sein de votre société, M. Franck Riboud a atteint en 2014 le plafond de la rente viagère susceptible de lui être versée ; et
- a dès lors constaté qu'en l'absence d'accroissement annuel de ses droits conditionnels à la retraite au cours de son futur mandat, il n'y avait pas lieu de prévoir de condition de performance ni de soumettre ces droits conditionnels à l'assemblée générale annuelle du 28 avril 2016.

2. Avec M. Emmanuel Faber, directeur général

Convention relative aux conditions de reprise du contrat de travail de M. Emmanuel Faber à l'issue de son mandat social

Nature, objet et modalités

Le conseil d'administration du 13 février 2008 a autorisé à l'unanimité, M. Emmanuel Faber n'ayant pas pris part au vote, la conclusion d'un avenant au contrat de travail conclu par la société avec M. Emmanuel Faber, visant à déterminer les conditions de reprise de son contrat de travail (suspendu à l'occasion de sa nomination en tant que mandataire social de la société) dans l'hypothèse de la fin de l'exercice de son mandat social, pour quelque raison que ce soit.

Cet avenant prévoit que :

- la durée d'exercice du mandat social qu'il aura exercé au profit de la société sera intégralement prise en considération au regard de l'ancienneté et des droits résultant de celle-ci dans le cadre de son contrat de travail ;
- la société s'engage à lui proposer une fonction comparable à celle actuellement exercée par les membres du comité exécutif de la société ;
- la rémunération annuelle qui lui sera versée ne pourra être inférieure à la rémunération moyenne globale annuelle (salaire brut de base, avantages en nature et bonus de toute nature) allouée à l'ensemble des membres du comité exécutif au cours des douze derniers mois précédant la reprise de son contrat de travail ;
- il bénéficiera du régime de retraite à prestations définies de la société sur la base de l'ancienneté de son mandat social et de son contrat de travail ;
- l'indemnité contractuelle due en cas de rupture de son contrat de travail sera supprimée.

3. Avec M. Franck Riboud, président du conseil d'administration et M. Emmanuel Faber, directeur général

Amendements des contrats de travail suspendus de M. Franck Riboud, président du conseil d'administration et M. Emmanuel Faber, directeur général.

Nature, objet et modalités

Le conseil d'administration du 10 février 2010 a amendé les contrats de travail suspendus de MM. Franck Riboud et de Emmanuel Faber (les mandataires sociaux concernés n'ayant pas pris part au vote), de sorte que :

- l'indemnité prévue par le statut collectif de la société applicable à l'ensemble des salariés de la société (l' "Indemnité de Rupture du Contrat de Travail") soit (i) plafonnée à deux ans de rémunération brute fixe et variable et (ii) en cas de cumul avec l'indemnité due dans certains cas de cessation des fonctions de mandataire social, incluse dans un plafond global, également limité à deux ans de rémunération brute fixe et variable, applicable à l'ensemble des indemnités de départ versées le cas échéant au titre du mandat et du contrat de travail ;
- la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail correspondant à l'ancienneté acquise lors du mandat de la personne concernée soit soumise aux mêmes conditions de performance que l'indemnité due dans certains cas de cessation des fonctions de mandataire social ;

- dans l'hypothèse exclusive d'un départ contraint à la suite d'un changement de contrôle entraînant la cessation de son mandat social, la personne concernée puisse, à l'exception des cas de faute grave ou lourde, demander la résiliation de son contrat de travail sous la forme d'un licenciement, et ce dans un délai de trois mois à compter de la date de cessation de ses fonctions de mandataire social (correspondant à la date de réactivation de son contrat de travail).

En cas de modification des conditions de performance applicables à l'indemnité due dans certains cas de cessation des fonctions de mandataire social, les conditions de performance applicables à la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat seront automatiquement modifiées.

La fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail assujettie à conditions de performance et correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat sera soumise à l'accord du conseil d'administration et à l'approbation des actionnaires à chaque renouvellement de mandat.

Par ailleurs, la clause de non-concurrence figurant dans le contrat de travail suspendu de M. Emmanuel Faber a été amendée et complétée de sorte qu'elle ne puisse être mise en œuvre par la société et donner lieu au versement d'une contrepartie qu'en cas de démission. Il est rappelé que M. Franck Riboud ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence.

Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale du 28 avril 2016, sur rapport spécial des commissaires aux comptes du 7 mars 2016, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Avec M. Emmanuel Faber, directeur général

1) Renouvellement à l'identique de l'engagement relatif aux conditions d'indemnisation de M. Emmanuel Faber, dans certains cas de cessation de son mandat

Nature, objet et modalités

À l'occasion de la nomination de M. Emmanuel Faber en tant que directeur général délégué, le conseil d'administration du 13 février 2008 avait décidé, à l'unanimité, M. Emmanuel Faber n'ayant pas pris part au vote, le principe et les modalités des droits à indemnisation dans certains cas de cessation de son mandat.

Le conseil d'administration du 18 février 2013, avait décidé à l'unanimité, M. Emmanuel Faber n'ayant pas pris part au vote, à l'occasion du renouvellement du mandat de M. Emmanuel Faber soumis au vote de l'assemblée générale du 25 avril 2013, de renouveler ses droits à indemnisation dans certains cas de cessation de ses fonctions.

Ces droits à indemnisation avaient été renouvelés sur une base identique à celle décidée par le conseil d'administration du 10 février 2010 et approuvée par l'assemblée générale du 22 avril 2010, sous réserve de quelques modifications apportées afin soit, d'assurer la conformité aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, soit de rendre plus restrictives les conditions de leur versement.

Dans le cadre de la dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général et de la nomination de M. Emmanuel Faber en qualité de directeur général, le conseil d'administration du 2 septembre 2014 a décidé de maintenir à l'identique ses droits à indemnisation (tels que décidés par le conseil d'administration du 18 février 2013 et approuvés par l'assemblée générale de la société du 25 avril 2013), M. Emmanuel Faber n'ayant pas pris part au vote. Ces droits à indemnisation ont été approuvés par l'assemblée générale du 29 avril 2015.

Dans le cadre du renouvellement du mandat de M. Emmanuel Faber en qualité de directeur général, le conseil d'administration du 22 février 2016, a, à l'unanimité, M. Emmanuel Faber n'ayant pas pris part au vote, sur recommandation du comité de nomination et de rémunération, décidé de maintenir à l'identique ses droits à indemnisation tels qu'approuvés par l'assemblée générale du 29 avril 2015.

Ces droits à indemnisation ont été approuvés par l'assemblée générale du 28 avril 2016, à l'issue de laquelle le mandat de directeur général de M. Emmanuel Faber a été renouvelé.

Le dispositif maintenu par le conseil d'administration du 22 février 2016 est décrit ci-après.

(i) Montant de l'Indemnité

M. Emmanuel Faber percevra, à titre d'indemnité (l' "Indemnité") et sous réserve de conditions de performance, une somme égale à deux fois la rémunération brute annuelle (comprenant les rémunérations fixe et variable) perçue au titre de son mandat au cours des douze derniers mois précédant la date de cessation desdites fonctions.

Le cumul du montant de (i) l'indemnité prévue par le statut collectif de la société applicable à l'ensemble des salariés de la société (l' "Indemnité de Rupture du Contrat de Travail"), la fraction de cette indemnité correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat étant par ailleurs soumise à conditions de performance et de (ii) l'Indemnité ne devra pas excéder deux fois la rémunération brute annuelle (comprenant les rémunérations fixe et variable) perçue au titre du mandat au cours des douze derniers mois.

Dans l'hypothèse où le montant de l'Indemnité et celui de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail viendraient à dépasser ce plafond de deux fois la rémunération brute annuelle, et de manière à assurer un strict respect de ce plafond, la somme effectivement versée à M. Emmanuel Faber sera en priorité imputée sur l'Indemnité, puis le cas échéant, sur la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail soumise à conditions de performance et correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat.

(ii) Cas de versement de l'Indemnité

L'Indemnité sera due à M. Emmanuel Faber dans le seul cas de départ contraint de ses fonctions de mandataire social lié à un changement de contrôle ou de stratégie, sur initiative du conseil d'administration, quelle que soit la forme de cette cessation de fonction, notamment révocation ou non-renouvellement (mais sauf faute grave – i.e. faute d'une extrême gravité empêchant toute continuation du mandat social – ou faute lourde, i.e. faute d'une extrême gravité commise avec intention de nuire à la société), et ce sous condition de l'atteinte de conditions de performance. Il est précisé que le changement de contrôle s'entend de toutes modifications de la situation juridique de la société, résultant de toute opération de fusion, de restructuration, de cession, d'offre publique d'achat ou d'échange notamment, à la suite de laquelle un actionnaire personne morale ou personne physique, seul ou de concert, directement ou indirectement, viendrait à détenir plus de 50 % du capital ou des droits de vote de la société.

Par ailleurs, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, aucun versement de l'Indemnité ne sera dû si M. Emmanuel Faber peut faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite dans les conditions définies par les régimes de retraite.

Il est en outre précisé que, compte tenu de la réactivation automatique du contrat de travail de M. Emmanuel Faber en cas de cessation de ses fonctions de mandataire social, l'Indemnité sera due si M. Emmanuel Faber cesse d'exercer ou demande qu'il soit mis un terme à ses fonctions salariées dans les trois mois qui suivent la date de cessation de son mandat en cas de départ contraint intervenant à la suite d'un changement de contrôle.

En tant que de besoin, il est précisé qu'aucune Indemnité au titre du mandat ne sera due si M. Emmanuel Faber a repris des fonctions salariées et n'a pas demandé à ce qu'il soit mis un terme à ces dernières dans le délai de trois mois susvisé.

(iii) Conditions de performance au versement de l'Indemnité

Le versement de l'Indemnité sera fonction :

a) de la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires net du groupe Danone (le "CA du Groupe") sur les cinq exercices clos précédant la date de cessation des fonctions de mandataire social (la "Période de Référence"); et

b) de la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") des chiffres d'affaires nets réalisés par les membres du Panel (les "CA du Panel"), sur la Période de Référence.

Pour l'application de ces conditions, il est précisé que :

- le CA du Groupe signifie la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires net du groupe Danone sur la Période de Référence (sur une base consolidée et en données comparables, i.e. hors effet de périmètre et de change);
- le CA de chaque membre du Panel signifie la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires net réalisé par ledit membre du Panel sur la Période de Référence (sur une base consolidée et en données comparables, i.e. hors effet de périmètre et de change);
- les CA du Panel signifient les CA de tous les membres du Panel;
- la Médiane des CA du Panel signifie la valeur du CA du membre du Panel qui partage les CA du Panel en deux ensembles égaux (c'est-à-dire telle qu'il y ait autant de membres du Panel ayant un CA supérieur ou égal à la Médiane que de membres du Panel ayant une valeur inférieure ou égale à la Médiane), étant précisé que si les membres du Panel sont en nombre pair, la Médiane des CA du Panel sera égale à la moyenne arithmétique des deux valeurs centrales des CA du Panel;

- Panel signifie : huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation, soit Kellogg Company, Unilever N.V., Nestlé S.A., The Kraft Heinz Company (Kraft Foods Group Inc. jusqu'en 2014), Mondelez International Inc., PepsiCo Inc., The Coca-Cola Company et General Mills Inc.

Le conseil d'administration devra se prononcer, sur la réalisation ou non de ces conditions de performance, dans les trois mois suivant la date de cessation des fonctions de mandataire social, par décision expresse dûment motivée, mentionnée dans le rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale, prise après recommandation du comité de nomination et de rémunération et sur la base du rapport d'un conseil financier.

Pour assurer la comparabilité des CA retenus, il est précisé que :

- il pourra être procédé à des retraitements (notamment corrections des effets de périmètre et/ou de change) dans la stricte mesure nécessaire afin d'assurer la cohérence dans la méthode de calcul des CA de tous les membres du Panel et du CA du Groupe sur l'ensemble de la Période de Référence;
- en cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées d'un des membres du Panel, le conseil d'administration aura, à titre exceptionnel, la faculté d'exclure ce membre du Panel, par une décision dûment motivée;
- en cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées de plusieurs membres du Panel, le conseil d'administration se prononcera par une décision dûment motivée prise ultérieurement, sur la base des derniers comptes audités publiés par les membres du Panel et par la société sur les cinq derniers exercices clos pour lesquels des comptes auront été publiés par l'ensemble des membres du Panel et par la société;
- le conseil d'administration pourra, par une décision dûment motivée prise ultérieurement, modifier la composition du Panel en cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de scission, de fusion ou de changement d'activité d'un ou plusieurs membres du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon.

Sur la Période de Référence :

- si le CA du Groupe est supérieur ou égal à la Médiane des CA du Panel, M. Emmanuel Faber se verra attribuer 100 % du montant de l'Indemnité;
- si le CA du Groupe est inférieur à la Médiane des CA du Panel, aucune Indemnité ne sera versée à M. Emmanuel Faber.

Conformément aux dispositions de l'avenant au contrat de travail de M. Emmanuel Faber (autorisé par le conseil d'administration du 10 février 2010), il est rappelé que les mêmes conditions de performance s'appliqueront à la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat et que la somme du montant de l'Indemnité de départ au titre du mandat et de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail ne saurait excéder vingt-quatre (24) mois de rémunération brute fixe et variable.

À chaque renouvellement du mandat de M. Emmanuel Faber, ces conditions de performance ainsi que, le cas échéant, la composition du Panel seront réexaminées par le conseil d'administration et le cas échéant modifiées pour tenir compte notamment des changements de la société et de ses secteurs d'activité.

(iv) Paiement de l'Indemnité

Le montant de l'Indemnité déterminé en application des règles qui précèdent sera versé dans les trente jours suivant la date du conseil d'administration constatant la réalisation des conditions de performance auxquelles le versement de l'Indemnité est subordonné.

Par ailleurs, il est rappelé qu'en application du contrat de travail de M. Emmanuel Faber, amendé par autorisation du conseil d'administration du 10 février 2010, les conditions de performance applicables à la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail correspondant à l'ancienneté acquise au titre de son mandat seront automatiquement modifiées par l'approbation du présent engagement.

2) Modification de l'engagement relatif à la retraite à prestations définies de M. Emmanuel Faber

Nature, objet et modalités

Le conseil d'administration du 13 février 2008 avait, à l'unanimité, M. Emmanuel Faber n'ayant pas pris part au vote, confirmé l'engagement de la société pris vis-à-vis de M. Emmanuel Faber, mandataire social, relatif au versement d'une retraite à prestations définies sous forme d'une rente viagère (avec faculté de réversion), calculée à partir des éléments suivants :

- la base de calcul de la rente correspond à la moyenne des rémunérations de base et des bonus annuels des trois années complètes d'activité au sein de votre société précédant le départ à la retraite ; l'ancienneté prise en compte incluant la période correspondant au mandat social (la "Base") ;
- dans le cas d'un départ à la retraite ne réunissant pas les conditions permettant d'obtenir la pension de la Sécurité sociale au taux plein, la rente sera réduite de 1,25% par trimestre, entre l'âge de son départ à la retraite et l'âge auquel il aurait bénéficié de sa pension de la Sécurité sociale au taux plein ;
- le montant de la rente viagère qui serait attribué à M. Emmanuel Faber correspondrait à (i) 1,5% par année d'ancienneté (incluant la période correspondant au mandat social) de la Base, pour la tranche de la Base se situant entre trois et huit Plafonds de la Sécurité sociale, et (ii) 3% par année d'ancienneté (incluant la période correspondant au mandat social) de la Base, pour la tranche se situant au-delà de ces huit Plafonds (ce montant sera toutefois plafonné sur la base d'une ancienneté maximale de vingt ans), minoré de la totalité des droits à la retraite acquis par M. Emmanuel Faber en raison de la mise en place du régime de retraite supplémentaire pris en charge intégralement par la société.

L'éligibilité au bénéfice de ce régime de retraite est sous condition d'exercice par M. Emmanuel Faber de son activité au sein du groupe au moment de son départ à la retraite (étant précisé qu'en cas de départ du groupe avant 55 ans, l'ensemble des droits sont perdus, et qu'en cas de licenciement après 55 ans, le bénéfice de ce régime est maintenu, sous réserve de ne pas reprendre d'activité salariée).

Dans le cadre du renouvellement du mandat de directeur général de M. Emmanuel Faber, le conseil d'administration, lors de sa séance du 22 février 2016, sur recommandation du comité de nomination et de rémunération, et statuant à l'unanimité (M. Emmanuel Faber n'ayant pas pris part au vote) :

- a constaté que M. Emmanuel Faber cumule 18 ans d'ancienneté au sein de votre société et a pris acte des engagements de retraite existants pris par la société vis-à-vis de M. Emmanuel Faber et approuvés par l'assemblée générale du 29 avril 2008 ;

- a décidé, conformément aux articles L. 225-22-1 et L. 225-42-1 du Code de commerce (tel que modifiés par la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 dite loi Macron), (i) de subordonner l'accroissement annuel de ses droits conditionnels susceptibles d'être octroyés à compter du renouvellement de son mandat de directeur général à la condition de performance décrite ci-dessous et (ii) de soumettre l'accroissement de ces droits conditionnels futurs à la retraite à l'approbation de l'assemblée générale du 28 avril 2016.

(i) Condition de performance relative à l'accroissement des droits conditionnels à la retraite

À compter de l'assemblée générale du 28 avril 2016, l'accroissement des droits à la retraite de M. Emmanuel Faber au titre de chaque exercice social dépendra :

a) de la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires net du groupe Danone (le "CA du Groupe") sur ledit exercice social ainsi que sur les cinq exercices sociaux précédents (la "Période de Référence") ; et

b) de la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") des chiffres d'affaires nets réalisés par les membres du Panel (les "CA du Panel"), sur la Période de Référence.

étant précisé que les termes "CA du Groupe", "CA de chaque membre du Panel", "CA du Panel", "Médiane des CA du Panel", "Panel" sont définis comme indiqué ci-dessus au paragraphe 1.2.1 (iii) pour les conditions de performance de l'indemnité de rupture du mandat social de M. Emmanuel Faber, et que le conseil d'administration pourra appliquer les principes décrits au même paragraphe permettant d'assurer la comparabilité des CA retenus.

Sur la Période de Référence (c'est-à-dire au terme de chaque exercice social) :

- si le CA du Groupe est supérieur ou égal à la Médiane des CA du Panel, l'accroissement des droits conditionnels futurs à la retraite de M. Emmanuel Faber au titre de l'exercice social considéré sera acquis (sous réserve de remplir les autres conditions prévues par le plan de retraite) ;
- si le CA du Groupe est inférieur à la Médiane des CA du Panel, M. Emmanuel Faber ne bénéficiera pas d'un accroissement de ses droits conditionnels futurs à la retraite au titre de l'exercice social considéré (tel qu'exprimé en pourcentage de la Base de calcul) ;

étant précisé que, dans tous les cas, le montant de la rente viagère qui serait versé à M. Emmanuel Faber demeurera plafonné sur la base d'une ancienneté maximale de vingt ans, et minoré de la totalité des droits de retraite acquis par M. Emmanuel Faber en raison de la mise en place du régime de retraite supplémentaire pris en charge intégralement par la société.

(ii) Appréciation de la réalisation de la condition de performance et détermination de l'accroissement des droits

Chaque année, avant l'assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les comptes du dernier exercice clos, le conseil d'administration se prononcera sur la réalisation ou non de cette condition de performance, sur la base du rapport d'un conseil financier, et déterminera l'accroissement, au titre dudit exercice, des droits à la retraite de M. Emmanuel Faber, par décisions expresses dûment motivées, prises après recommandation du comité de nomination et de rémunération.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 1^{er} mars 2017

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Anik CHAUMARTIN

François JAUMAIN

Ernst & Young Audit

Jeanne BOILLET

Pierre-Henri PAGNON

7.1 CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ	290	7.6 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE, DROITS DE VOTE	297
Opérations sur le capital social au cours des cinq derniers exercices et capital au 31 décembre 2016	290	Participation aux Assemblées Générales	297
Actions composant le capital	290	Droits de vote	298
7.2 ACTIONS ET CALLS DANONE DÉTENUS PAR LA SOCIÉTÉ ET SES FILIALES	291	7.7 FRANCHISSEMENT DE SEUILS, ACTIONS ET CESSIONS D'ACTIONS	299
Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions	291	Franchissement de seuils	299
Autorisation d'annulation d'actions et de réduction du capital à la suite du rachat par la Société de ses propres actions	291	Acquisition et cession d'actions de la Société	299
Calls DANONE détenus par la Société	291	7.8 ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2016 ET ÉVOLUTION AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES	300
Contrat de liquidité	292	Actionnariat au 31 décembre 2016	300
Mouvements sur les actions de la Société en 2016 et situation au 31 décembre 2016	293	Modification dans la répartition du capital de la Société au cours des trois derniers exercices	301
7.3 AUTORISATIONS D'ÉMISSION DE TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL	294	7.9 MARCHÉ DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ	303
Synthèse des autorisations financières en cours de validité au 31 décembre 2016	294	Places et indices de cotation	303
Autorisations financières proposées au vote de l'Assemblée Générale	295	Cours de bourse et volumes de transactions	303
Modification du capital et des droits attachés aux actions	295	7.10 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE	304
7.4 INSTRUMENTS FINANCIERS NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL	296	7.11 CHANGEMENT DE CONTRÔLE	305
Compétence du Conseil d'Administration	296		
Délégation à la Direction Générale	296		
Encours obligataire au 31 décembre 2016	296		
7.5 DIVIDENDES VERSÉS PAR LA SOCIÉTÉ	296		
Politique de distribution de dividendes	296		
Dividende au titre de l'exercice 2016	296		
Dividendes versés au titre des trois exercices précédant l'exercice 2016	297		
Prescription	297		

7

CAPITAL

ET ACTIONNARIAT

7.1 CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

Opérations sur le capital social au cours des cinq derniers exercices et capital au 31 décembre 2016

Date de constatation de l'opération	Actions créées/ (annulées) lors de l'opération <i>(en nombre d'actions)</i>	Nature de l'opération	Montant nominal de l'opération <i>(en euros)</i>	Montant du capital après l'opération <i>(en euros)</i>	Actions composant le capital après l'opération <i>(en nombre d'actions)</i>
11 mai 2012	915 427	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérent à un PEE	228 856,75	160 790 500,00	643 162 000
18 février 2013	(8 800 000)	Réduction de capital par annulation d'actions	(2 200 000,00)	158 590 500,00	634 362 000
13 mai 2013	918 000	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérent à un PEE	229 500,00	158 820 000,00	635 280 000
26 juillet 2013	(4 252 000)	Réduction de capital par annulation d'actions	(1 063 000,00)	157 757 000,00	631 028 000
3 juin 2014	11 932 014	Augmentation de capital pour le paiement du dividende en actions	2 983 003,50	160 740 003,50	642 960 014
5 juin 2014	831 986	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérent à un PEE	207 996,50	160 948 000,00	643 792 000
11 juin 2015	838 052	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérent à un PEE	209 513,00	161 157 513,00	644 630 052
23 juillet 2015	10 321 148	Augmentation de capital pour le paiement du dividende en actions	2 580 287,00	163 737 800,00	654 951 200
17 mai 2016	940 800	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérent à un PEE	235 200,00	163 973 000,00	655 892 000
Capital social au 31 décembre 2016				163 973 000,00	655 892 000

Actions composant le capital

Les actions sont entièrement libérées, toutes de même catégorie et de 25 centimes d'euro de valeur nominale. Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une part proportionnelle à la quantité du capital qu'elle représente.

7.2 ACTIONS ET CALLS DANONE DÉTENUS PAR LA SOCIÉTÉ ET SES FILIALES

Le présent paragraphe 7.2 constitue le descriptif du programme de rachat d'actions établi conformément aux articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers.

Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions

Autorisation existante

L'Assemblée Générale du 28 avril 2016 a autorisé, pour une période de 18 mois, le Conseil d'Administration à racheter un nombre d'actions ne pouvant excéder 10 % du nombre total des actions composant le capital social de la Société à un prix maximum d'achat de 75 euros par

action. Cette autorisation annule et remplace celle précédemment accordée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2015.

Elle a été utilisée en 2016 (voir paragraphe *Mouvements sur les actions de la Société en 2016 et situation au 31 décembre 2016* ci-après).

Autorisation proposée au vote de l'Assemblée Générale

Le Conseil d'Administration soumettra à l'Assemblée Générale du 27 avril 2017 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, 65 589 200 actions au 31 décembre 2016, représentant un montant maximum d'achat théorique – hors frais d'acquisition – d'environ 4,9 milliards d'euros) à un prix maximum d'achat de 75 euros par action.

Sous réserve de l'approbation de l'autorisation par l'Assemblée Générale du 27 avril 2017, le rachat par la Société de ses propres actions aura pour finalité :

- l'attribution d'actions au titre de l'exercice d'options d'achat d'actions par des salariés et/ou dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés selon les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- la mise en œuvre de tout plan d'attribution d'actions sous conditions de performance à des salariés et/ou dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés selon les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- la cession d'actions aux salariés (directement ou par l'intermédiaire de fonds d'épargne salariale) dans le cadre de plans d'actionnariat salarié ou de plans d'épargne entreprise ;

- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- la remise ultérieure d'actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- l'annulation d'actions dans la limite légale maximale ; et/ou
- l'animation du marché des actions dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de service d'investissement, en conformité avec la Charte de Déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers.

Les rachats d'actions pourront être réalisés, en tout ou partie, par voie d'acquisition, de cession, d'échange, de transfert, en une ou plusieurs fois, par tous moyens sur tous marchés, y compris sur les systèmes multilatéraux de négociations (MTF – Multilateral Trading Facilities) ou *via* un internalisateur systématique, ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs d'actions (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce biais). Ces moyens incluent l'utilisation de tout contrat financier ou instrument financier à terme (tel que notamment tout contrat à terme ou option), à l'exclusion de la vente d'options de vente, dans le respect de la réglementation en vigueur.

Ces opérations pourront être réalisées pendant 18 mois à compter du 27 avril 2017, 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 2015 a autorisé, pour une période de 24 mois, le Conseil d'Administration à procéder à l'annulation des actions rachetées par la Société, dans la limite de 10 % du capital social existant au jour de l'Assemblée.

Comme en 2015, cette autorisation n'a pas été utilisée en 2016.

Calls DANONE détenus par la Société

Opérations d'acquisition de calls DANONE par la Société en 2011

En octobre 2011, dans le cadre de son programme de rachat d'actions, Danone avait procédé à l'acquisition d'options d'achat (*calls*) d'actions DANONE pour couvrir une partie des plans d'options d'achat d'actions (*stock-options*) attribuées à certains de ses salariés et aux dirigeants mandataires sociaux et encore en cours, en substitution de leur couverture existante par des actions propres autodétenues.

Avant cette date, afin de satisfaire à ses obligations légales, Danone détenait des actions propres spécifiquement affectées à

la couverture de ces plans de *stock-options*. Ces actions propres avaient vocation à être remises progressivement en circulation sur le marché lors des exercices futurs des *stock-options* par leurs bénéficiaires, et ce jusqu'à l'expiration des derniers plans en cours, soit en octobre 2017. Afin de limiter l'effet dilutif résultant de ces exercices, Danone a décidé en 2011 de couvrir une partie de ces *stock-options* par l'acquisition de *calls* DANONE, en substitution des actions propres autodétenues.



CAPITAL ET ACTIONNARIAT

7.2 ACTIONS ET CALLS DANONE DÉTENUS PAR LA SOCIÉTÉ ET SES FILIALES

Un total de 6,6 millions de *calls* DANONE représentant environ 1,02% du capital social, ont ainsi été acquis auprès d'un établissement financier. La Société a vocation à exercer ces *calls* à tout moment jusqu'à l'expiration des derniers plans de *stock-options* en cours

concernés (soit en octobre 2017), afin de respecter ses engagements de livraison d'actions vis-à-vis des bénéficiaires de *stock-options*.

Les 6,6 millions d'actions autodétenues jusqu'alors en couverture des *stock-options* visées ont été annulées le 13 décembre 2011.

Calls DANONE détenus par la Société au 31 décembre 2016

<i>(en nombre de titres sauf pourcentage)</i>	Mouvements de la période				Situation au 31 décembre 2016
	Situation au 31 décembre 2015	Acquisitions	Options échues	Exercices	
Nombre de <i>calls</i>	375 736	-	-	(299 457)	76 279
Pourcentage du capital de la Société au 31 décembre	0,06%				0,01%

Positions ouvertes sur produits dérivés sur actions de la Société au 31 décembre 2016

Positions ouvertes sur produits dérivés sur actions de la Société au 31 décembre 2016

	Positions ouvertes à l'achat		Positions ouvertes à la vente	
	Options d'achat achetées	Achats à terme	Options d'achat vendues	Ventes à terme
Nombre de titres	76 279	-	-	-
Échéance maximale moyenne pondérée	08/05/2017	N/A	N/A	N/A
Prix moyen pondéré d'exercice <i>(en euros)</i>	35,34	N/A	N/A	N/A

Détail des positions ouvertes sur calls DANONE détenus par la Société au 31 décembre 2016

Conseil d'Administration ayant autorisé les plans de <i>stock-options</i> couverts	23/04/2009	20/10/2009
Nombre de <i>calls</i> en couverture des plans	70 085	6 194
Date d'expiration des options en couverture des plans	22/04/2017	19/10/2017
Prix d'exercice des options en couverture des plans <i>(en euros par action)</i>	34,85	40,90

Contrat de liquidité

Le 17 janvier 2014, la Société a conclu, pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction, avec un prestataire de services d'investissement, Rothschild & Cie Banque, un contrat de liquidité, conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association Française des Marchés Financiers (AMAFI) reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers, en vue de l'animation du marché des actions DANONE sur Euronext Paris.

Ce contrat de liquidité a été mis en œuvre dans le cadre des programmes de rachat d'actions autorisés par l'Assemblée Générale de la Société.

Moyens relatifs au contrat de liquidité

Moyens affectés	Lors de la mise en œuvre du contrat de liquidité	Position au 31 décembre 2016
Montant <i>(en euros)</i>	-	6 295 703
Nombre d'actions	120 000	-

Mouvements sur les actions de la Société en 2016 et situation au 31 décembre 2016

<i>(en nombre de titres)</i>	Mouvements de la période						Situation au 31 décembre 2016
	Situation au 31 décembre 2015	Rachats	Exercices de calls DANONE	Ventes/ Transferts	Livraison d'actions suite à exercice des stock-options	Livraison d'actions sous conditions de performance	
Opérations de croissance externe	30 769 360	-	-	-	-	-	30 769 360
Contrat de liquidité	-	665 385	-	(665 385)	-	-	-
Couverture d'actions sous conditions de performance et de stock-options	3 176 810	1 040	299 457	-	(895 039)	(222 430)	2 359 838
Annulation d'actions	-	-	-	-	-	-	-
Actions détenues par la Société	33 946 170	666 425	299 457	(665 385)	(895 039)	(222 430)	33 129 198
Actions détenues par Danone Espagne	5 780 005	-	-	-	-	-	5 780 005
Total des actions détenues par le Groupe	39 726 175	666 425	299 457	(665 385)	(895 039)	(222 430)	38 909 203

Actions détenues par la Société au 31 décembre 2016

<i>(en euros sauf pourcentage et nombre d'actions)</i>	Au 31 décembre 2016
Nombre d'actions DANONE	33 129 198
<i>En pourcentage du capital social</i>	5,1 %
Valeur des actions DANONE détenues par la Société	
Valeur nominale	8 282 300
Valeur d'achat brute	1 668 710 072

Prix moyen des rachats et ventes d'actions DANONE réalisés en 2016 et frais de transactions

<i>(en euros par action)</i>	Exercice clos le 31 décembre 2016
Prix moyen des rachats	
Contrat de liquidité	61,90
Exercice de calls ^(a)	35,34
Prix moyen des ventes	
Contrat de liquidité	62,01
Frais de transactions ^(b)	0,2 million

(a) Prix d'exercice des calls, hors prime payée en 2011 lors de l'acquisition des calls.

(b) Montant total.

Valeur de marché des actions DANONE détenues par Danone et ses filiales consolidées

<i>(en euros sauf cours en euros par action et nombre d'actions)</i>	Au 31 décembre 2016
Nombre d'actions DANONE	38 909 203
Cours de clôture	60,20
Valeur des actions DANONE détenues par le Groupe	
Au cours de clôture	2 342 334 021
Au cours de clôture +10 %	2 576 567 423
Au cours de clôture -10 %	2 108 100 619

7.3 AUTORISATIONS D'ÉMISSION DE TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

Synthèse des autorisations financières en cours de validité au 31 décembre 2016

Plafonds communs autorisés en capital <i>(montant nominal de l'émission)</i>	Type d'autorisation	Plafonds individuels autorisés en capital <i>(montant nominal ou pourcentage)</i>	Utilisation en 2016	Solde disponible au 31 décembre 2016 <i>(montant nominal ou pourcentage)</i>	
Plafond commun à toutes les émissions dilutives et non dilutives : 56,3 millions d'euros (environ 34,3% ^(a) du capital)	Plafond applicable aux émissions non dilutives : 56,3 millions d'euros (environ 34,3% ^(a) du capital)	Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (DPS)	56,3 millions d'euros (environ 34,3% ^(a) du capital) ^(b)	–	56,3 millions d'euros
	Plafond applicable aux émissions dilutives : 16 millions d'euros (soit environ 9,8% ^(a) du capital)	Augmentation de capital sans DPS mais avec droit de priorité pour les actionnaires	16 millions d'euros (environ 9,8% ^(a) du capital) ^(b)	–	16 millions d'euros
		Surallocation (en % de l'émission initiale)	15% ^(b)	–	–
		Offre publique d'échange (OPE) initiée par la Société	16 millions d'euros (environ 9,8% ^(a) du capital) ^(b)	–	16 millions d'euros
		Apports en nature	10% du capital	–	10% du capital
		Augmentation de capital réservée aux salariés	3,2 millions d'euros (environ 2,0% ^(a) du capital)	235 200 euros	3,0 millions d'euros ^(c)
		Attribution d'actions sous conditions de performance (GPS)	0,2% du capital à l'issue de l'Assemblée Générale	624 828 actions attribuées (soit environ 0,1% du capital)	0,1% du capital à l'issue de l'Assemblée Générale
–	Incorporation de réserves, – bénéfiques, primes ou autres sommes	40,2 millions d'euros (environ 24,5% ^(a) du capital)	–	40,2 millions d'euros	

(a) Le pourcentage du capital est calculé à titre indicatif uniquement, sur la base du capital social au 31 décembre 2016 (sauf mention contraire).

(b) L'ensemble des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances réalisées en vertu de ces autorisations [(i) augmentation de capital avec maintien du DPS, (ii) augmentation de capital sans DPS mais avec droit de priorité pour les actionnaires, (iii) option de sur-allocation, et (iv) offre publique d'échange initiée par la Société ne pourra dépasser un plafond d'un montant en principal de 2 milliards d'euros (ou la contre-valeur de ce montant).

Toutes ces autorisations ont été approuvées par l'Assemblée Générale du 29 avril 2015, et ce, pour une durée de 26 mois, soit jusqu'au 29 juin 2017, sauf l'autorisation d'attribution d'actions sous condition de performance qui a été approuvée par l'Assemblée Générale du 28 avril 2016 et est arrivée à échéance le 31 décembre 2016.

Augmentations de capital réservées aux salariés

Danone réalise chaque année une augmentation de capital réservée aux salariés de Danone adhérent à un Plan d'Épargne Entreprise (via un Fonds Relais ultérieurement fusionné dans le Fonds Commun de Placement d'Entreprise "Fonds Danone"). Cette augmentation

de capital est décidée, en principe de manière annuelle, sur la base de l'autorisation de l'Assemblée Générale, par le Conseil d'Administration lors de sa séance de février et est effectivement réalisée en mai ou juin.

	Autorisation Assemblée Générale	Décision Conseil d'ad- ministration	Nombres d'actions nouvelles	Montant nominal de l'augmenta- tion de capital Cours	Montant total de l'augmen- tation de capital	Pourcentage du capital social	
Augmentation de capital réservée aux salariés réalisée en 2016	29 avril 2015	22 février 2016	940 800	48,66 euros	235 200 euros	45 779 328 euros	0,13 %
Augmentation de capital réservée aux salariés réalisée en cours de réalisation ^(a)	29 avril 2015	14 février 2017	Maximum 1 686 340	47,44 euros	Maximum 421 585 euros	Maximum 80 000 000 euros	Maximum 0,26 %

(a) Sera constatée en juin 2017.

Autorisations financières proposées au vote de l'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale du 27 avril 2017 est appelée à renouveler les autorisations d'émission pour les actions et les valeurs mobilières, avec ou sans droit préférentiel de souscription, selon les conditions suivantes :

Date d'échéance	Plafonds autorisés	
	Actions ordinaires <i>(montant nominal de l'émission)</i>	Valeurs mobilières représentatives de créances
Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (DPS)	27 juin 2019 (26 mois)	} Plafond commun de 2 milliards d'euros
Augmentation de capital sans DPS mais avec droit de priorité pour les actionnaires	27 juin 2019 (26 mois)	
Surallocation (en % de l'émission initiale)	27 juin 2019 (26 mois)	
Offre publique d'échange (OPE) initiée par la Société	27 juin 2019 (26 mois)	
Apports en nature	27 juin 2019 (26 mois)	
Incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes	27 juin 2019 (26 mois)	-
Augmentation de capital réservée aux salariés	27 juin 2019 (26 mois)	-
Attribution d'actions sous conditions de performance (GPS)	31 décembre 2017	-

(a) Le pourcentage du capital est calculé à titre indicatif uniquement, sur la base du capital social au 31 décembre 2016 (sauf mention contraire).

Modification du capital et des droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux dispositions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

7.4 INSTRUMENTS FINANCIERS NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL

Compétence du Conseil d'Administration

L'Assemblée Générale Mixte du 23 avril 2009 a décidé de supprimer l'article 27.1.9 des statuts de la Société, qui réservait à l'Assemblée Générale la compétence pour décider ou autoriser l'émission

d'obligations, afin de reconnaître la compétence de principe dans ce domaine au Conseil d'Administration, conformément au premier alinéa de l'article L. 228-40 du Code de commerce.

Délégation à la Direction Générale

Le Conseil d'Administration, dans sa séance du 6 juillet 2016, a décidé de renouveler pour une durée d'une année la délégation octroyée à la Direction Générale pour réaliser, en France ou à l'étranger (y compris notamment sur le marché américain par voie de placement privé auprès d'investisseurs institutionnels), l'émission d'obligations

ordinaires, de titres subordonnés ou complexes à durée déterminée ou indéterminée, ou de tout autre type de titres de créance négociables, et ce dans la limite d'un encours en principal n'excédant pas à tout moment 22 milliards d'euros (ou la contre-valeur de cette somme exprimée en toutes autres devises ou unités de comptes).

Encours obligataire au 31 décembre 2016

Au 31 décembre 2016, l'encours total en principal des emprunts obligataires émis par la Société (unique émetteur d'obligations de

Danone) est de 19 047 millions d'euros (montant comptabilisé dans les comptes consolidés).

7.5 DIVIDENDES VERSÉS PAR LA SOCIÉTÉ

Politique de distribution de dividendes

Règles fixées par la loi et les statuts de la Société

Conformément à la loi, il est prélevé sur le bénéfice, diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, (i) en premier lieu 5% au moins pour constituer le fonds de réserve légale, prélèvement qui cessera d'être obligatoire lorsque ledit fonds aura atteint le dixième du capital, mais reprendra son cours si, pour une cause quelconque, cette quotité n'est plus atteinte, et (ii) en second lieu, toutes sommes à porter en réserve en application de la loi. Le solde, augmenté des reports bénéficiaires, constitue le bénéfice distribuable.

Aux termes des statuts, il est prélevé sur le bénéfice distribuable la somme nécessaire pour servir aux actionnaires, à titre de premier dividende, un intérêt de 6% l'an sur le montant libéré et non

remboursé de leurs actions, sans qu'en cas d'insuffisance des bénéfices d'un exercice pour effectuer ce paiement, il puisse être fait un prélèvement sur les résultats des exercices ultérieurs.

L'excédent est à la disposition de l'Assemblée Générale annuelle pour, sur la proposition du Conseil d'Administration, être réparti aux actions à titre de dividende ou être, en totalité ou en partie, affecté à tous comptes de réserves ou être reporté à nouveau.

Les réserves dont l'Assemblée Générale a la disposition pourront être employées, sur sa décision, pour payer un dividende aux actions.

Politique de distribution de la Société

La politique de distribution de dividendes, définie par le Conseil d'Administration, repose sur une analyse prenant notamment en compte l'historique de dividendes, la position financière et les

résultats de l'entreprise, ainsi que les pratiques de distribution du secteur d'activité de Danone.

Dividende au titre de l'exercice 2016

Un dividende de 1,70 euro par action sera proposé à l'Assemblée Générale du 27 avril 2017 aux actions portant jouissance au 1^{er} janvier 2016. Si ce dividende est approuvé, il sera détaché de l'action le 5 mai 2017 et sera mis en paiement le 1^{er} juin 2017.

Par ailleurs, l'Assemblée Générale du 27 avril 2017 proposera d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement en actions nouvelles de la Société de la totalité du dividende afférent aux titres dont il est propriétaire.

Dividendes versés au titre des trois exercices précédant l'exercice 2016

Dividende relatif à l'exercice ^(a)	Dividende par action (en euros par action)	Dividende approuvé (en millions d'euros)	Dividende payé ^(b) (en millions d'euros)
2013	1,45	915	299 ^(c)
2014	1,50	966	311 ^(c)
2015	1,60	1 048	995

(a) Versé l'année suivante.

(b) Les actions détenues directement par la Société ne donnent pas droit au versement du dividende. En revanche, les actions de la Société détenues par sa filiale Danone Espagne donnent droit au versement de ce dividende.

(c) Les Assemblées Générales du 29 avril 2014 et du 29 avril 2015 ont décidé que chaque actionnaire pouvait choisir de recevoir le paiement du dividende en numéraire ou en actions DANONE. Le montant du dividende payé en numéraire correspond au dividende payé aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions.

Prescription

Conformément à la loi, les dividendes non réclamés sont prescrits et reversés à l'État à l'issue d'un délai de cinq ans.

7.6 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE, DROITS DE VOTE

Participation aux Assemblées Générales

L'Assemblée Générale est convoquée par le Conseil d'Administration dans les conditions prévues par la loi.

Les Assemblées sont tenues dans la ville du siège social ou dans toute autre localité, suivant la décision prise à ce sujet par le convoquant et au lieu indiqué dans les convocations.

L'Assemblée Générale, régulièrement convoquée et constituée, représente l'universalité des actionnaires ; ses décisions sont obligatoires pour tous, même pour les dissidents, les incapables et les absents.

L'Assemblée Générale se compose de tous les actionnaires, quel que soit le nombre de leurs actions, sous réserve de la déchéance encourue en vertu de toutes dispositions législatives ou réglementaires et sur justification de leur identité et de la propriété de leurs actions.

Les actionnaires peuvent choisir entre l'une des trois modalités suivantes de participation aux Assemblées :

- assister physiquement à l'Assemblée en demandant une carte d'admission ;
- donner pouvoir (procuration) au Président de l'Assemblée Générale ou à toute personne physique ou morale de leur choix ; ou
- voter par correspondance.

Conformément à l'article R. 225-85 du Code de commerce :

- il est justifié du droit de participer à l'Assemblée Générale par l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte (en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce), au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société (ou son mandataire), soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité ;
- l'inscription des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par les intermédiaires habilités est constaté par une attestation de participation délivrée par ces derniers, le cas échéant par voie électronique dans les conditions prévues à l'article R. 225-61 du Code de commerce, en annexe du formulaire de vote à distance, de la procuration de vote ou de la demande de carte d'admission établie au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit.

Tout actionnaire peut donner pouvoir à toute personne physique ou morale de son choix en vue d'être représenté à une Assemblée Générale. Le mandat ainsi que, le cas échéant, sa révocation sont écrits et communiqués à la Société ou à son mandataire (BNP Paribas Securities Services). Le mandat est révocable dans les mêmes formes que celles requises pour la désignation du mandataire, le cas échéant par voie électronique. Les propriétaires des titres régulièrement inscrits au nom d'un intermédiaire dans les conditions prévues à l'article L. 228-1 du Code de commerce peuvent se faire représenter dans les conditions prévues audit article par un intermédiaire inscrit.

Les mineurs et incapables sont représentés par leurs tuteurs et administrateurs, sans que ces derniers aient besoin d'être personnellement actionnaires. Une personne morale est valablement représentée par tout représentant légal ayant qualité ou par une personne spécialement habilitée à cet effet.

Les statuts de la Société permettent la participation des actionnaires aux Assemblées Générales par des moyens électroniques, et un site Internet est aménagé spécialement à cet effet pour les Assemblées Générales, permettant ainsi aux actionnaires de voter par Internet avant l'Assemblée Générale sur ce site dédié. La signature électronique des formulaires de procuration ou de vote par correspondance peut résulter d'un procédé répondant aux conditions définies par les articles R. 225-79 (pour les procurations) et R.225-77 (pour les votes par correspondance) du Code de commerce.

Les actionnaires au porteur peuvent également utiliser la plateforme VOTACCESS pour les Assemblées Générales. Cette faculté est offerte depuis l'Assemblée Générale du 25 avril 2013 à l'ensemble des actionnaires au porteur dont l'établissement teneur de compte a adhéré au système VOTACCESS et, depuis l'Assemblée Générale du 29 avril 2014, dès la première action détenue. Cette plateforme permet aux actionnaires au porteur, préalablement à la tenue de l'Assemblée Générale, de transmettre électroniquement leurs instructions de vote, de demander une carte d'admission et de désigner ou révoquer un mandataire.

Enfin, le Conseil d'Administration peut décider que le vote qui intervient pendant l'Assemblée peut être exprimé par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication permettant l'identification des actionnaires, et ce dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

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, bénéfiques 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

Sur décision du Conseil d'Administration, les actionnaires ont la possibilité de suivre l'Assemblée Générale en direct ou en différé pendant un an sur le site Internet de Danone.

Danone publie également sur son site internet le résultat des votes et un compte rendu de l'Assemblée, reprenant notamment les principales présentations faites aux actionnaires.

d'Administration de Danone ni ses actionnaires n'ayant proposé sa suppression à l'occasion de l'institution du droit de vote double légal dans les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

Le droit de vote double cesse en cas de transfert ou de conversion au porteur, sauf exceptions prévues par la loi. Le droit de vote double peut en outre être supprimé par décision de l'assemblée générale extraordinaire et après ratification de l'assemblée spéciale des bénéficiaires de droits de vote double statutaires. La fusion de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la société absorbante, si les statuts de celle-ci l'ont institué.

Limitation des droits de vote en Assemblée Générale

Principe de limitation des droits de vote

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 septembre 1992 a décidé d'introduire dans les statuts de Danone une clause de limitation des droits de vote en raison du faible taux de participation des actionnaires aux Assemblées, et ce afin d'éviter qu'un actionnaire n'exerce une influence disproportionnée voire procède à une prise de contrôle rampante de la Société. Ainsi les statuts prévoient-ils qu'en Assemblée Générale, aucun actionnaire ne peut exprimer, par lui-même ou par mandataire, au titre des droits de vote simple attachés aux actions qu'il détient directement et indirectement et aux pouvoirs qui lui sont donnés, plus de 6% du nombre total des droits de vote attachés aux actions de la Société. Toutefois si l'actionnaire dispose en outre, à titre personnel et/ou comme mandataire, de droits de vote double, la limite ainsi fixée pourra être dépassée en tenant compte exclusivement des droits de vote supplémentaires qui en résultent, sans que l'ensemble des droits de vote qu'il exprime ne puisse excéder 12% du nombre total des droits de vote attachés aux actions de la Société.

Conformément à l'article 26 II des statuts de la Société, pour l'application de cette limitation :

- le nombre total des droits de vote pris en compte est calculé à la date de l'Assemblée Générale et est porté à la connaissance des actionnaires à l'ouverture de ladite Assemblée Générale ;
- le nombre de droits de vote détenus directement et indirectement s'entend notamment de ceux qui sont attachés aux actions qu'un actionnaire détient à titre personnel, aux actions qui sont détenues par une personne morale qu'il contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce et aux actions assimilées aux actions possédées, telles que définies par les dispositions des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce ;
- pour les droits de vote exprimés par le Président de l'Assemblée Générale, ne sont pas pris en compte les droits de vote qui sont attachés à des actions pour lesquelles une procuration a été retournée à la Société sans indication de mandataire et qui, individuellement, n'enfreignent pas les limitations prévues.

Cette limitation des droits de vote en Assemblée Générale est mise en œuvre par la Société à l'égard du groupe MFS depuis 2013 (voir

paragraphe 7.8 *Actionnariat de la Société au 31 décembre 2016 et évolution au cours des trois derniers exercices* pour plus d'information sur la participation détenue par MFS au sein du capital de la Société).

Exceptions à la limitation des droits de vote

Conformément à l'article 26 II des statuts de la Société, les limitations prévues ci-avant deviennent caduques dès lors qu'une personne physique ou morale, seule ou de concert avec une ou plusieurs personnes physiques ou morales, vient à détenir au moins les deux tiers du nombre total des actions de la Société, à la suite d'une procédure d'offre publique visant les actions de la Société. Le Conseil d'Administration constate la réalisation de la caducité et procède aux formalités corrélatives de modification des statuts.

En outre, conformément aux dispositions du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, les effets des limitations décrites ci-avant seront suspendus lors de la première Assemblée Générale qui suit la clôture d'une offre publique lorsque l'initiateur de l'offre, agissant seul ou de concert, vient à détenir plus des deux tiers du capital ou des droits de vote de la société visée.

Enfin, à la suite de l'adoption de la seizième résolution par l'Assemblée Générale du 22 avril 2010, les limitations des droits de vote sont suspendues pour une Assemblée Générale, dès lors que le nombre d'actions qui y sont présentes ou représentées atteint ou dépasse 75% du nombre total d'actions ayant le droit de vote. Dans ce cas, le Président du Conseil d'Administration (ou toute autre personne président l'Assemblée en son absence) constate la suspension de cette limitation lors de l'ouverture de cette Assemblée Générale.

Intérêt de la limitation des droits de vote pour les actionnaires

Le Conseil d'Administration a examiné à plusieurs reprises cette clause de limitation des droits de vote en Assemblée Générale et, notamment à la suite d'un dialogue avec ses actionnaires, a conclu que cette limitation des droits de vote était dans l'intérêt de l'ensemble des actionnaires de la Société. En effet :

- compte tenu du taux de participation effectif aux Assemblées Générales (qui demeure bien inférieur au taux moyen au sein des assemblées générales des sociétés du CAC 40), cette limitation permet d'éviter qu'un actionnaire n'exerce une influence sur les décisions sociales qui serait disproportionnée par rapport au poids réel de sa participation, particulièrement dans l'hypothèse d'un quorum faible ou lorsqu'une majorité simple est suffisante pour l'adoption d'une décision sociale (avec un quorum de 50% lors d'une Assemblée Générale, 25% des voix pourraient suffire à adopter ou rejeter une décision sociale) ;
- compte tenu du caractère dispersé de l'actionariat de Danone, en l'absence d'une telle limitation, un actionnaire serait susceptible de prendre le contrôle de fait de la Société de manière "rampante", c'est-à-dire sans être obligé de déposer une offre publique et d'offrir aux autres actionnaires la possibilité de sortir du capital de la Société dans des conditions satisfaisantes. Ainsi, la clause de limitation des droits de vote a-t-elle précisément vocation à imposer à tout actionnaire souhaitant prendre le contrôle de la Société de lancer une offre publique sur l'ensemble des titres de la Société en offrant une prime de contrôle et, le cas échéant, en respectant les conditions de prix déterminées par l'Autorité des Marchés Financiers. En ce sens, cette disposition constitue une protection pour l'ensemble des actionnaires et leur garantit une meilleure valorisation de leurs actions ;
- cette disposition statutaire ne constitue en aucun cas un obstacle à ce qu'une offre publique soit lancée sur la Société, dans la mesure où la clause devient automatiquement caduque lors de la première Assemblée Générale qui suit la clôture d'une offre publique à l'issue de laquelle un ou plusieurs actionnaires agissant de concert viendraient à détenir plus des deux tiers du capital ou des droits de vote de la Société ;

- la validité des clauses de limitation des droits de vote a été reconnue par le Code de commerce et leur utilité est illustrée par le fait que plusieurs sociétés du CAC 40 ayant également un actionariat 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 28 avril 2016 s'est élevé à 54,53%.

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 2016 ET ÉVOLUTION AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Actionnariat au 31 décembre 2016

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 *Assemblées Générales, Droits de vote*).

Actionnaires ayant notifié au 31 décembre 2016 une détention excédant 1,5% des droits de vote de la Société (sur la base des déclarations de franchissements de seuils statutaires reçues par la Société)

Actionnaires	Nombre d'actions détenues	% du capital	Nombre de droits de vote bruts	% des droits de vote bruts ^(a)	Nombre de droits de vote nets	% des droits de vote nets ^(b)
MFS ^(c)	70 545 063	10,8%	58 544 739	8,6%	58 544 739	9,1%
BlackRock	34 552 051	5,3%	34 552 051	5,0%	34 552 051	5,4%
Groupe Sofina	14 110 330	2,2%	21 759 891	3,2%	21 759 891	3,4%
Amundi Asset Management	14 250 441	2,2%	14 250 441	2,1%	14 250 441	3,4%
First Eagle Investment Management	14 155 850	2,2%	14 155 850	2,1%	14 155 850	2,2%
Harris Associates L.P.	11 741 514	1,8%	11 741 514	1,7%	11 741 514	1,8%
Norges Bank	11 330 020	1,7%	11 330 020	1,7%	11 330 020	1,8%
Groupe CDC	10 924 281	1,7%	10 924 281	1,6%	10 924 281	1,7%
Actionnariat salarié – FCPE "Fonds Danone"	8 343 996	1,3%	16 004 172	2,3%	16 004 172	2,5%
Autodétention – La Société	33 129 198	5,1%	33 129 198	4,8%	–	–
Autocontrôle – Filiale Danone Espagne	5 780 005	0,9%	5 780 005	0,8%	–	–
Autres	427 029 251	65,1%	452 277 981	66,1%	452 277 981	70,1%
Total	655 892 000	100,0%	684 450 143	100,0%	645 540 940	100,0%

(a) Le pourcentage des droits de vote bruts est calculé en tenant compte des actions détenues par la Société et ses filiales, qui sont privées de droit de vote.

(b) Le nombre des droits de vote nets (ou droits de vote "exerçables en Assemblée Générale") est calculé sans tenir compte des actions privées de droit de vote.

(c) Les droits de vote du groupe MFS ont été plafonnés à 6% lors de l'Assemblée Générale du 28 avril 2016, conformément à l'article 26 II des statuts de la Société (voir paragraphe 7.6 *Assemblées générales, Droits de vote* ci-avant pour plus de détails sur la limitation des droits de vote en Assemblée Générale).

Au 31 décembre 2016, la part du capital de la Société détenue par des actionnaires au nominatif pur et au nominatif administré et faisant l'objet de nantissements est non significative.

À la connaissance de la Société, sur la base des déclarations de franchissement de seuil effectuées auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, aucun actionnaire autre que MFS et BlackRock ne détient une participation dans la Société supérieure à 5% du capital ou des droits de vote au 31 décembre 2016.

Actionnaires détenant des actions au 31 décembre 2016

Voir paragraphe relatif du 6.3 *Rémunérations et avantages des organes de gouvernance*.

Modification dans la répartition du capital de la Société au cours des trois derniers exercices

Exercice clos le 31 décembre

Actionnaires	2016			2015			2014		
	Nombre d'actions	% du total d'actions	% des droits de vote nets ^(a)	Nombre d'actions	% du total d'actions	% des droits de vote nets ^(a)	Nombre d'actions	% du total d'actions	% des droits de vote nets ^(a)
MFS	70 545 063	10,8%	9,1%	83 804 278	12,8%	10,8%	80 984 423	12,6%	10,3%
BlackRock	34 552 051	5,3%	5,4%	34 552 051	5,3%	4,9%	34 552 051	5,4%	4,1%
Groupe Sofina	14 110 330	2,2%	3,4%	14 110 330	2,2%	3,3%	13 957 819	2,2%	4,4%
Amundi Asset Management	14 250 441	2,2%	3,4%	11 447 283	1,7%	1,8%	13 574 413	2,1%	2,1%
First Eagle Investment Management	14 155 850	2,2%	2,2%	14 797 091	2,3%	2,3%	12 681 299	2,0%	2,1%
Harris Associates	11 741 514	1,8%	1,8%	11 277 884	1,7%	1,7%	19 551 538	3,0%	3,1%
Norges Bank	11 330 020	1,3%	1,8%	9 357 050	1,4%	1,5%	9 665 010	1,5%	1,5%
Groupe CDC	10 924 281	1,7%	1,7%	10 823 151	1,7%	1,7%	10 557 910	1,6%	1,7%
Actionnariat salarié – FCPE “Fonds Danone”	8 343 996	1,3%	2,5%	8 190 638	1,3%	2,5%	8 429 898	1,3%	2,6%
Autodétention – La Société	33 129 198	5,1%	–	33 946 170	5,2%	–	37 933 295	5,9%	–
Autocontrôle – Filiale Danone Espagne	5 780 005	0,9%	–	5 780 005	0,9%	–	5 780 005	0,9%	–
Autres	427 029 251	65,1%	67,7%	416 865 269	63,6%	69,6%	396 124 339	61,5%	68,3%
Total	655 892 000	100,0%	100,0%	654 951 200	100,0%	100,0%	643 792 000	100,0%	100,0%

(a) Ce pourcentage exclut les actions détenues par la Société et ses filiales, qui sont privées de droit de vote.

Participation de MFS

Au cours des exercices 2014 à 2016, la participation du groupe Massachusetts Financial Services (“MFS”) dans le capital de la Société a varié à la hausse puis à la baisse, pour représenter 10,8% du capital au 31 décembre 2016.

MFS a indiqué à la Société que le nombre de droits de vote (bruts et nets) de la Société dont il est titulaire est inférieur au nombre d'actions qu'il détient, certains de ses clients conservant le droit de vote attaché aux actions confiées en gestion à MFS. Ainsi, au 31 décembre 2016, MFS a indiqué détenir 70 545 063 actions DANONE (soit environ 10,8% du capital), dont 58 544 739 actions (soit environ 8,9% du capital) pour lesquelles MFS exerce le droit de vote et 12 000 324

actions (soit environ 1,8% du capital) pour lesquelles les clients de MFS conservent le droit de vote.

Le 12 juillet 2016, MFS a déclaré avoir franchi en baisse, le 8 juillet 2016, le seuil de 10% des droits de vote de la Société et détenir 67 785 552 actions représentant autant de droits de vote, soit 10,33% du capital et 9,91% des droits de vote (déclaration n°216C1645 publiée par l'Autorité des marchés financiers). Le 22 août 2016, MFS a déclaré avoir franchi en baisse, le 18 août 2016, le seuil de 10% du capital de la Société et détenir 65 536 478 actions représentant autant de droits de vote, soit 9,99% du capital et 9,58% des droits de vote (déclaration n°216C1908).

Participation de BlackRock

Au cours des exercices 2014 à 2016, le groupe BlackRock a augmenté sa participation dans le capital de la Société pour détenir 5,3% des actions de la Société au 31 décembre 2016.

Le 18 novembre 2016, BlackRock a déclaré avoir franchi à la hausse, le 17 novembre 2016, le seuil de 5% du capital de la Société et détenir 32 898 219 actions représentant autant de droits de vote, soit 5,02% du capital et 4,81% des droits de vote (déclaration n°216C2609).

Entre le 18 novembre 2016 et le 31 décembre 2016, BlackRock a effectué plusieurs déclarations de franchissement du seuil de 5% du capital et/ou des droits de vote à la hausse ou à la baisse (voir déclarations n°216C2663, n°216C2757, n°216C2768, n°216C2785, n°216C2796, n°216C2822, n°216C2854, n°216C2882, n°216C2965 et n°216C2979 publiées par l'Autorité des marchés financiers).

7

Autres mouvements significatifs au cours des trois derniers exercices

Au cours de l'exercice 2014, le groupe First Eagle est entré au capital de la Société et détient 2,2% des actions de la société au 31 décembre 2016.

Aucune déclaration de franchissement de seuil légal dans le capital ou les droits de vote de la Société n'a été publiée par l'Autorité des

Marchés Financiers au cours de l'exercice 2016, à l'exception de celles de MFS et de BlackRock mentionnées ci-avant.

À la connaissance de la Société, il n'y a pas eu, au cours des trois derniers exercices, d'autres modifications substantielles de l'actionnariat de la Société.

Actionnariat salariés

Danone réalise chaque année une augmentation de capital réservée aux salariés de Danone adhérant à un Plan d'Épargne Entreprise.

Au 31 décembre 2016, à la connaissance de la Société, le nombre d'actions de la Société détenues directement ou indirectement par le personnel de la Société et des sociétés qui lui sont liées, et notamment celles faisant l'objet d'une gestion collective ou étant frappées d'incessibilité, soit dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise, soit par le biais de Fonds Communs de Placement (le FCPE "Fonds Danone" et les FCPE d'autres filiales de la Société), s'élevait à 9 333 653, soit 1,4% du capital de la Société, dont les 8 343 996 actions (1,3% du capital) détenues par le FCPE "Fonds Danone".

Seul le conseil de surveillance du FCPE "Fonds Danone" est habilité à voter pour le compte des titres détenus par le FCPE. Par exception à ce principe, conformément aux décisions du conseil de surveillance, une procédure de consultation des porteurs de parts du FCPE par référendum peut être mise en place en cas de partage des voix au sein du conseil de surveillance. Le conseil de surveillance est actuellement composé de (i) quatre membres salariés représentant les porteurs de parts salariés et anciens salariés, désignés par les représentants des diverses organisations syndicales représentatives conformément au Code du travail, et de (ii) quatre membres représentant l'entreprise et désignés par la direction de Danone.

Titres au porteur identifiable

Aux termes des statuts et dans les conditions prévues par la loi et les règlements, la Société peut demander à tout moment à l'organisme chargé de la compensation des titres (Euroclear France) le nom ou la dénomination sociale, la nationalité et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires, ainsi que le

nombre de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions attachées à ces titres. Euroclear France recueille les informations demandées auprès des établissements teneurs de compte-conservateurs qui lui sont affiliés, qui sont tenus de fournir ces informations.

Répartition des actionnaires sur la base de l'étude sur les titres au porteur identifiable réalisée par la Société en décembre 2016

	En pourcentage du capital
Investisseurs institutionnels	78%
<i>Dont</i>	
<i>France</i>	18%
<i>Royaume-Uni</i>	9%
<i>Suisse</i>	6%
<i>Reste de l'Europe</i>	11%
<i>Amérique du Nord</i>	47%
<i>Asie Pacifique</i>	8%
<i>Reste du Monde</i>	2%
Actionnaires individuels et FCPE "Fonds Danone"	11%
Actions propres et autocontrôle	6%
Autres	5%
Total	100%

7.9 MARCHÉ DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Places et indices de cotation

Places de cotation

Les actions de la Société sont cotées sur Euronext Paris (Compartiment A – Service à Règlement Différé ; code ISIN : FR 0000120644 ; symbole "BN") et font également l'objet d'une cotation secondaire sur la bourse suisse SWX Suisse Exchange.

Entre 1997 et 2007, les actions de la Société étaient également cotées au New York Stock Exchange sous forme d'American Depositary Shares (ADS). Compte tenu du faible volume d'échanges sur ce marché, Danone a décidé en 2007 leur retrait de la cote et leur dé-senregistrement auprès de la Securities and Exchange Commission, en application de la législation américaine de 1934 (US Securities Exchange Act of 1934).

Danone maintient néanmoins 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 DAN0Y (chaque ADR représentant un cinquième d'une action DANONE). L'OTCQX est une plateforme d'information regroupant plus de 300 groupes internationaux, qui permet d'assurer l'accès aux investisseurs américains tout en garantissant la transparence des prix.

Indices

Les actions DANONE font partie des indices suivants :

- CAC 40, principal indice publié par Euronext Paris ;
- Eurostoxx 50, indice qui regroupe les cinquante premières capitalisations boursières de la zone euro.

La Société figure également parmi les principaux indices de responsabilité sociale, en particulier l'indice FTSE4Good, le Dow Jones

Sustainability Index, Vigeo (World 120, Eurozone 120, Europe 120 et France 120), Ethibel Sustainability Index (ESI) (Excellence Europe et Excellence Global) et MSCI (MSCI Global Sustainability Indexes and MSCI Global SRI Indexes) qui sélectionnent, chaque année, les sociétés les plus performantes sur des critères tels que la qualité de leur gouvernement d'entreprise, leur politique de responsabilité sociale et environnementale, leurs critères d'innovation et leur performance économique.

Cours de bourse et volumes de transactions

Exercice clos le 31 décembre 2016

	Nombre de titres échangés		Volumes échangés		Cours de bourse	
	Cumul	Moyenne quotidienne	Cumul des capitaux échangés	Cours moyen mensuel	Plus haut	Plus bas
	(en nombre de titres)	(en nombre de titres)	(en milliards d'euros)	(en euros par titre)	(en euros par titre)	(en euros par titre)
Janvier	36 911 839	1 845 592	2,21	60,10	63,45	57,49
Février	41 514 236	1 976 868	2,55	61,31	64,90	57,59
Mars	32 810 183	1 562 390	2,07	63,16	65,78	61,50
Avril	32 715 873	1 557 899	2,04	62,26	64,97	60,08
Mai	27 117 242	1 232 602	1,65	61,07	63,67	58,58
Juin	39 135 254	1 778 875	2,41	61,89	64,39	58,90
Juillet	40 706 598	1 938 409	2,66	65,22	69,27	63,01
Août	28 147 359	1 223 798	1,93	68,66	70,45	67,39
Septembre	36 415 899	1 655 268	2,42	66,53	70,53	63,90
Octobre	33 709 324	1 605 206	2,17	64,26	67,81	62,26
Novembre	40 525 851	1 842 084	2,42	59,78	63,72	57,66
Décembre	37 044 210	1 764 010	2,22	59,85	61,99	57,99

Source : Euronext Paris. Comprend les transactions effectuées hors système.

7.10 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Conformément à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont exposés ci-après :

(i) Structure du capital de la Société

La structure du capital de la Société est détaillée au paragraphe 7.8 *Actionnariat de la Société au 31 décembre 2016 et évolution au cours des trois derniers exercices*.

(ii) Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote

Les statuts de la Société prévoient un système de plafonnement des droits de vote, décrit au paragraphe 7.6 *Assemblée Générale, Droits de vote*. L'Assemblée Générale du 22 avril 2010 a décidé d'inclure un mécanisme de suspension de cette limitation pour une Assemblée Générale, dès lors que le nombre d'actions qui y sont présentes ou représentées atteint ou dépasse 75% du nombre total d'actions ayant le droit de vote.

Par ailleurs, les statuts de la Société prévoient une obligation d'information à la charge de toute personne qui viendrait à détenir ou à cesser de détenir une fraction égale à 0,5% des droits de vote ou un multiple de cette fraction, à compter du franchissement de l'un de ces seuils. Ce mécanisme est décrit dans le paragraphe 7.7 *Franchissement de seuils, actions et cession d'actions*.

En cas de non-respect de cette obligation d'information et à la demande d'un ou de plusieurs actionnaires détenant 5% des droits de vote, les droits de vote excédant la fraction qui aurait dû être déclarée ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant, à toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

À la date du présent Document de Référence, la Société n'a connaissance d'aucune clause de conventions prévoyant des conditions préférentielles de cession ou d'acquisition portant sur au moins 0,5% du capital ou des droits de vote de la Société.

(iii) Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance

L'actionnariat de la Société est détaillé au paragraphe 7.8 *Actionnariat de la Société au 31 décembre 2016 et évolution au cours des trois derniers exercices*.

(iv) Détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux sur la Société et description de ceux-ci

Néant.

(v) Mécanismes de contrôle prévus par un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier

Seul le conseil de surveillance du FCPE "Fonds Danone" est habilité à décider de la réponse à donner à une éventuelle offre publique pour ce qui concerne les actions DANONE détenues par le FCPE.

Par exception à ce principe, une procédure de consultation par référendum des porteurs de parts du FCPE pourra être mise en place en cas de partage des voix au sein du conseil de surveillance.

(vi) Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

Il n'existe à la connaissance de la Société aucun accord entre actionnaires qui pourrait entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote de la Société.

(vii) Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration ainsi qu'à la modification des statuts

À l'exception des règles, approuvées par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 29 avril 2014, concernant la nomination des Administrateurs représentant les salariés (voir paragraphe 6.1 *Organes de gouvernance*), il n'existe aucune règle spécifique applicable à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration et à la modification des statuts.

(viii) Pouvoirs du Conseil d'Administration en cas d'offre publique

Conformément à la résolution approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 28 avril 2016, 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 27 avril 2017 de reconduire cette limitation.

Par ailleurs, à la suite de la modification de l'article L. 233-32 du Code de commerce par la loi n°2014-384 du 29 mars 2014 visant à reconquérir l'économie réelle (dite "loi Florange"), conformément

à la décision de l'Assemblée Générale du 29 avril 2015, le Conseil d'Administration ne peut pas décider d'émettre des actions et des valeurs mobilières avec ou sans droit préférentiel de souscription (sauf augmentation de capital réservée aux salariés et dirigeants et attribution d'actions sous conditions de performance) pendant les périodes d'offre publique sur les actions de la Société. Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 27 avril 2017 de reconduire cette limitation.

(ix) Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société

- Danone a consenti à des actionnaires minoritaires de ses filiales des options de vente portant sur leurs actions, susceptibles d'être exercées en période d'offre publique. Le montant de ces options figure à la Note 3.6 des Annexes aux comptes consolidés.
- En 2005, la Société a conclu avec le groupe Arcor un accord qui régit les relations entre Danone et Arcor au sein de la société commune Bagley Latino America, un des leaders des biscuits en Amérique latine, dans laquelle la Société détient une participation de 49%. En cas de changement de contrôle de la Société, le groupe Arcor aura le droit de faire racheter par la Société la totalité de sa participation dans Bagley Latino America, à sa juste valeur.
- En 2016, Danone a conclu avec Al Faisaliah Holding un nouveau pacte d'actionnaires qui régit leurs relations au sein de la société commune Alsafi Danone Company Limited, société saoudienne vendant des produits laitiers frais et des jus de fruits au Moyen-Orient, dans laquelle Danone détient 17%. En cas de changement de contrôle de la Société sans l'accord de Al Faisaliah Holding, Al Faisaliah Holding pourra mettre fin au pacte d'actionnaires et exercer une option d'achat sur les actions que détient Danone dans Alsafi Danone Company Limited.
- Dans le cadre de contrats relatifs à l'exploitation de sources d'eau minérale, notamment Volvic et Évian en France, Danone entretient avec les communes où se situent ces sources des relations privilégiées et très anciennes. Il est difficile pour la Société d'apprécier avec certitude l'incidence sur ces contrats d'un éventuel changement de son contrôle.
- Les plans de *stock-options*, de Group performance units (GPU) et d'actions sous conditions de performance (GPS) mis en place par la Société au profit de certains salariés et de ses dirigeants mandataires sociaux comportent des dispositions particulières en cas de changement de contrôle résultant d'une offre publique visant les titres de la Société, décrites au paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme et pluriannuelle*.
- Le contrat de crédit syndiqué de Danone comporte une clause de changement de contrôle qui offre aux banques prêteuses un droit de remboursement anticipé dans le cas d'un changement de contrôle de la Société, s'il est accompagné d'une dégradation de sa notation par les agences de notation au niveau sub-investment grade. Ce contrat de crédit syndiqué représente un montant en principal de 2 milliards d'euros.
- Le programme d'émissions obligataires EMTN de la Société, les emprunts obligataires de la Société aux États-Unis réalisés en juin 2012 et en novembre 2016 ainsi que certaines lignes bilatérales de crédit bancaire comprennent également un dispositif similaire dans le cas d'un changement de contrôle de la Société (voir Note 10.3 des Annexes aux comptes consolidés).

(x) Accords prévoyant des indemnités pour les salariés et dirigeants de la Société, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique

Les indemnités accordées dans certaines circonstances aux mandataires sociaux de la Société sont détaillées au paragraphe 6.3 *Rémunérations et avantages 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	308
Table de concordance avec le Rapport Financier Annuel	308
Table de concordance avec les rubriques de l'Annexe 1 du Règlement Européen 809/2004	309
Table de concordance avec le Rapport de Gestion de la Société et du Groupe	312

ANNEXES

TABLES DE CONCORDANCE

Table de concordance avec le Rapport Financier Annuel

Afin de faciliter la lecture du présent Document de Référence, la table de concordance ci-après permet d'identifier les principales 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.

Rapport financier annuel		Paragraphes du Document de Référence
1.	Comptes annuels	4.2
2.	Comptes Consolidés	4.1
3.	Rapport de gestion (au sens du Code monétaire et financier)	
3.1	Informations contenues aux articles L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce	
	Analyse de l'évolution des affaires	2.5, 3.1 à 3.5
	Analyse des résultats	2.2, 3.2
	Analyse de la situation financière	3.3, 3.4
	Principaux risques et incertitudes	2.7
	Tableau des délégations en matière d'augmentation de capital	7.3
3.2	Informations contenues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce	7.10
	Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	
3.3	Informations contenues à l'article L. 225-211 du Code de commerce	7.2
	Rachats par la Société de ses propres actions	
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.	Communication relative aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes	4.1 (Note 18)
7.	Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques (article L. 225-37 du Code de commerce)	6.1, 6.3 à 6.6
8.	Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président sur le contrôle interne et la gestion des risques	6.6

Table de concordance avec les rubriques de l'Annexe 1 du Règlement Européen 809/2004

La présente table de concordance reprend les principales rubriques prévues par l'Annexe 1 du Règlement (CE) numéro 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 et renvoie aux paragraphes du présent Document de Référence où sont mentionnées les informations relatives à ces rubriques.

Document d'enregistrement relatif aux actions		Paragraphes du Document de Référence
1.	Personnes responsables	
1.1	Identité	1.3
1.2	Attestation	1.3
2.	Contrôleurs légaux des comptes	
2.1	Identité	1.1
2.2	Changement éventuel	1.1
3.	Informations financières sélectionnées	
3.1	Informations financières historiques	Section "Chiffres clés"
3.2	Informations financières intermédiaires	N/A
4.	Facteurs de risque	2.7
5.	Informations concernant l'émetteur	
5.1	Histoire et évolution de la Société	
5.1.1	<i>Raison sociale et nom commercial</i>	1.1
5.1.2	<i>Lieu et numéro d'enregistrement</i>	1.1
5.1.3	<i>Date de constitution et durée de vie</i>	1.1
5.1.4	<i>Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social</i>	1.1
5.1.5	<i>Événements importants dans le développement des activités</i>	2.1 à 2.6, 3.1, 3.5
5.2	Investissements	
5.2.1	<i>Principaux investissements réalisés</i>	3.1, 3.3
5.2.2	<i>Principaux investissements en cours</i>	3.1, 3.3
5.2.3	<i>Principaux investissements envisagés</i>	3.1, 3.3, 3.5
6.	Aperçu des activités	
6.1	Principales activités	
6.1.1	<i>Nature des opérations effectuées et principales activités</i>	2.2 à 2.5, 3.1, 3.5
6.1.2	<i>Développement de nouveaux produits et/ou services</i>	2.3, 2.4
6.2	Principaux marchés	2.2, 2.4
6.3	Événements exceptionnels	N/A
6.4	Dépendance de l'émetteur	N/A
6.5	Position concurrentielle	1.2 (définition des parts de marché et positions de Danone sur le marché), 2.2, 2.5
7.	Organigramme	
7.1	Description sommaire du Groupe	2.6
7.2	Liste des filiales importantes	2.6, 4.1
8.	Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1	Immobilisations corporelles importantes	2.5, 4.1
8.2	Questions environnementales	2.5, 5.1, 5.2

Document d'enregistrement relatif aux actions		Paragraphes du Document de Référence
9.	Examen de la situation financière et du résultat	
9.1	Situation financière	3.1 à 3.4, 4.1
9.2	Résultat d'exploitation	
9.2.1	<i>Facteurs importants influençant sensiblement le revenu d'exploitation</i>	2.2, 2.7, 3.2, 4.1
9.2.2	<i>Évolution du chiffre d'affaires net ou des produits nets</i>	2.2, 3.2, 4.1
9.2.3	<i>Facteurs externes influençant sensiblement les opérations</i>	2.5, 2.7
10.	Trésorerie et capitaux	
10.1	Informations sur les capitaux	3.4, 4.1, 7.1
10.2	Flux de trésorerie	3.3, 4.1
10.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	3.4, 4.1
10.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux	3.4, 4.1
10.5	Sources de financement attendues	3.4, 4.1
11.	Recherche et Développement, brevets et licences	2.5, 3.1
12.	Information sur les tendances	
12.1	Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	3.5
12.2	Événement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	3.5
13.	Prévisions ou estimations du bénéfice	N/A
14.	Organes d'administration, de direction et de surveillance et de Direction Générale	
14.1	Informations concernant les membres	6.1, 6.2
14.2	Conflits d'intérêts	6.1
15.	Rémunération et avantages	
15.1	Rémunération versée et avantages en nature	6.3, 6.4
15.2	Provisions pour pensions et retraites	6.3
16.	Fonctionnement des organes d'administration et de Direction	
16.1	Date d'expiration des mandats	6.1, 6.2
16.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	6.1
16.3	Comité d'Audit, Comité de Nomination et de Rémunération, Comité de Responsabilité Sociale et Comité Stratégique	6.1
16.4	Gouvernement d'entreprise	6.1
17.	Salariés	
17.1	Nombre de salariés	5.2
17.2	Participations et <i>stock-options</i> par les membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif	6.3, 6.4, 6.5
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	5.2, 7.8
18.	Principaux actionnaires	
18.1	Actionnariat de la Société	7.8
18.2	Droits de vote	7.6
18.3	Contrôle de la Société	7.8
18.4	Changement de contrôle	7.11
19.	Opérations avec des apparentés	3.1, 4.1, 6.7

Document d'enregistrement relatif aux actions		Paragraphes du Document de Référence
20.	Informations financières concernant le patrimoine la situation financière et les résultats de la Société	
20.1	Informations financières historiques	1.2, 4.1, 4.2
20.2	Informations financières pro forma	3.8
20.3	États financiers	1.2, 4.1, 4.2
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	
20.4.1	<i>Attestation de vérification des informations financières historiques</i>	1.2, 4.1, 4.2
20.4.2	<i>Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux</i>	1.2, 3.8, 4.1, 4.2, 6.6
20.4.3	<i>Informations financières non tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur</i>	3.6
20.5	Date des dernières informations financières	31 décembre 2016
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	
20.6.1	<i>Informations financières semestrielles ou trimestrielles</i>	N/A
20.6.2	<i>Informations financières intermédiaires</i>	N/A
20.7	Politique de distribution des dividendes	7.5
20.7.1	<i>Montant du dividende par action</i>	7.5
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	3.1
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	3.5
21.	Informations complémentaires	
21.1	Capital social	
21.1.1	<i>Capital souscrit et capital autorisé</i>	7.1, 7.3
21.1.2	<i>Actions non représentatives du capital</i>	N/A
21.1.3	<i>Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales</i>	7.2, 7.8
21.1.4	<i>Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription</i>	7.3
21.1.5	<i>Droits d'acquisition et/ou obligations attachées au capital souscrit mais non libéré, ou à toute augmentation de capital</i>	7.3
21.1.6	<i>Options sur le capital de membres du Groupe</i>	4.1, 7.10
21.1.7	<i>Historique du capital social</i>	7.1
21.2	Actes constitutifs et statuts	
21.2.1	<i>Objet social</i>	1.1
21.2.2	<i>Organes d'administration, de direction et de surveillance</i>	6.1
21.2.3	<i>Droits, privilèges et restrictions attachées aux actions</i>	7.5, 7.6
21.2.4	<i>Modification des droits des actionnaires</i>	7.3, 7.6
21.2.5	<i>Convocation des assemblées générales d'actionnaires et conditions d'admission</i>	7.6
21.2.6	<i>Dispositions pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle</i>	7.10
21.2.7	<i>Déclarations de franchissements de seuils statutaires</i>	7.7
21.2.8	<i>Conditions plus strictes que la loi pour la modification du capital social</i>	7.3
22.	Contrats importants	3.1
23.	Informations provenant de tiers, déclaration d'experts et déclarations d'intérêts	
23.1	Identité	4.3
23.2	Attestation	4.3
24.	Documents accessibles au public	3.7
25.	Informations sur les participations	2.6, 4.1

Table de concordance avec le Rapport de Gestion de la Société et du Groupe

Le présent Document de Référence comprend tous les éléments du Rapport de Gestion tels qu'exigés aux termes des articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1, II, L. 233-26 et R. 225-102 et suivants du Code de commerce.

Rapport de Gestion	Paragraphes du Document de Référence
Situation et activité de la Société et du Groupe au cours de l'exercice	2.2 à 2.5, 3.1 à 3.4, 4.1, 4.2
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives	3.5
Événements importants survenus depuis la fin de l'exercice	3.5
Activités en matière de recherche et de développement	2.5, 3.1
Activités des filiales de la Société	2.2, 3.1 à 3.4
Prises de participation ou de contrôle significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	N/A
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	7.5
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	4.2
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	N/A
Information sur les délais de paiement des fournisseurs ou des clients de la Société	4.2
Mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux durant l'exercice	6.2
Indication sur l'utilisation des instruments financiers par la Société et par le Groupe	2.7, 4.1, 4.2
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière de la Société et du Groupe durant l'exercice écoulé	2.2 à 2.5, 3.1 à 3.4, 4.1, 4.2
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société et le Groupe sont confrontés	2.7, 3.5
Exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	2.7, 4.2
Renseignements relatifs à la répartition de son capital social	7.8
Auto-contrôle	7.2
Participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice	7.8
État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société	6.5
Tableau et rapport sur les délégations en matière d'augmentation de capital	7.3
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des mandataires sociaux	6.3
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq dernières années	4.2
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ses propres actions	7.2
Informations prévues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique	7.10
Informations prévues à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les conséquences sociales et environnementales de l'activité de la Société ainsi que sur ses engagements sociétaux	5.2
Rapport détaillant les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux dirigeants mandataires sociaux	6.3

Conception et réalisation graphique

La conception et la réalisation graphique ont été réalisées par Caroline Pauchant et Claire Fay avec Adrien Labbe, Luce Sauret-Théry et Violaine Aurias.

Papier

Ce document est imprimé sur du papier Cocoon Silk 100% recyclé, certifié:

- FSC® Recycled (N° FSC-C021878) ;
- Ecolabel Européen (No. FR/011/003) ;
- PCF : Process Chlorine Free – fibres blanchies sans chlore.

Aucune substance classée cancérigène, mutagène ou reprotoxique [CMR] n'est contenue dans les matières premières utilisées.

L'utilisation de ce papier 100% recyclé plutôt qu'un papier non recyclé a réduit l'impact environnemental (source : www.arjowigginsgraphic.com) de cet exemplaire papier du Document de Référence de :

- 1 kg de matières envoyées en décharge ;
- 40 litres d'eau ;
- 2 kWh d'énergie ;
- 2 kg de bois.

Le fabricant du papier, Arjowiggins Graphic, 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) ;
- OHSAS 18001 (Norme internationale de Management de la Santé et de la Sécurité) ;
- ISO 50001 (Norme internationale de Management de l'Énergie).

Impression

Ce document a été imprimé sur les presses de l'Imprimerie Snel, Z.I. des Hauts-Sarts – zone 3 – 21, rue Fond des Fourches – 4041 Vottem – Herstal – Belgique qui utilise des encres végétales et de 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!



Welcome
to the alimentation
revolution

POUR EN SAVOIR PLUS, RETROUVEZ SUR
WWW.DANONE.COM :



LE RAPPORT
ÉCONOMIQUE
ET SOCIAL



LE RAPPORT
INTÉGRÉ



LE DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE



 FOCUS WEB 16

DANONE
15, RUE DU HELDER - 75439 PARIS CEDEX 09

ACCUEIL :
17, BOULEVARD HAUSSMANN - 75009 PARIS
TÉL. 01 44 35 20 20

DIRECTION DES RELATIONS INVESTISSEURS :
TÉL. 01 44 35 20 76

NUMÉRO VERT ACTIONNAIRES :
0 800 320 323 (APPEL GRATUIT EN FRANCE MÉTROPOLITAINE
DEPUIS UN POSTE FIXE)



APPORTER LA SANTÉ PAR L'ALIMENTATION
AU PLUS GRAND NOMBRE