



2020, une année marquée par la crise sanitaire

Réinventer Danone pour renouer avec l'ambition de croissance rentable

Une performance 2020 conforme aux objectifs rétablis

- **Marge opérationnelle courante à 14%** et **free cash flow à 2,1 milliards d'euros** ; **ratio de dette nette/EBITDA stable à 2,8x**
- **Performance contrastée entre les pôles** avec un chiffre d'affaires 2020 de 23 620 millions d'euros, en baisse de -1,5% en données comparables et en baisse de -6,6% en données publiées
- **Retour du pôle Produits Laitiers et d'Origine Végétale à une croissance solide**, à +3,4% en données comparables, plus forte croissance depuis 2012
- **Pôles Nutrition Spécialisée et Eaux pénalisés par les impacts du COVID-19** sur les canaux ; accélération séquentielle dans toutes les zones géographiques du pôle Nutrition Spécialisée au quatrième trimestre
- **BNPA publié en croissance de +1%** à 2,99€, **BNPA courant en baisse de -13%** à 3,34€
- **Baisse des émissions de carbone de 1 million de tonnes de CO2 eq. en données comparables vs 2019** ; 50% liée à des initiatives d'agriculture régénératrice ; coût du carbone par action en baisse de -4,1%

Perspectives 2021

- Premier trimestre difficile pénalisé par une base de comparaisons importante et toujours impacté par des dynamiques de canaux de distribution adverses
- Retour à la croissance dès le deuxième trimestre, et à la croissance rentable au second semestre
- Marge opérationnelle courante 2021 globalement en ligne avec celle de 2020

Réinventer Danone pour renouer avec l'ambition de croissance rentable à moyen terme

- Investissement dans la supériorité et la différenciation du portefeuille, optimisation de l'exécution, nouveau modèle organisationnel et revue stratégique de portefeuille
- Réinvestissement dans l'innovation et le soutien des marques soutenu par le plan d'économies de 1 milliard d'euros
- Renforcement de la gouvernance pour encadrer l'exécution du plan par la Direction

Chiffres clés 2020

En millions d'euros sauf mention contraire	2019	2020	Variation en données publiées	Variation en données comparables
Chiffre d'affaires	25 287	23 620	-6,6%	-1,5%
Résultat opérationnel courant	3 846	3 317	-13,8%	-10,9%
Marge opérationnelle courante	15,2%	14,0%	-117 pb	-150 pb
Produits et charges opérationnels non courants	(609)	(519)	+89	
Résultat opérationnel	3 237	2 798	-13,6%	
Marge opérationnelle	12,8%	11,8%	-96 pb	
Résultat net courant – Part du Groupe	2 516	2 189	-13,0%	
Résultat net non courant – Part du Groupe	(586)	(233)	+353	
Résultat net – Part du Groupe	1 929	1 956	+1,4%	
BNPA courant (en €)	3,85	3,34	-13,2%	
BNPA (en €)	2,95	2,99	+1,2%	
Free cash-flow	2 510	2 052	-18,3%	
Trésorerie provenant de l'exploitation	3 444	2 967	-13,9%	

Toutes les références aux variations en données comparables, résultat et marge opérationnels courants, résultat net courant, taux d'imposition courant, BNPA courant, free cash-flow et dette financière nette, correspondent aux indicateurs non définis par les normes IFRS. La définition de ces indicateurs ainsi que leur rapprochement avec les états financiers sur l'ensemble des périodes présentées figurent en pages 9 à 11 ci-après. Le calcul du ratio Dette Nette/EBITDA est détaillé dans le rapport financier semestriel et dans le document d'enregistrement universel.

Commentaire d'Emmanuel Faber, Président-Directeur Général

"Il m'est difficile de commencer mon commentaire des résultats de l'année 2020 sans rendre hommage à nos 100,000 collègues à travers le monde qui ont permis à nos marques de continuer à servir nos clients, consommateurs et patients. J'aimerais saluer, au nom du Conseil d'Administration, leur engagement, car je suis conscient des défis auxquels ils ont dû faire face pour s'adapter à cette situation exceptionnelle, y compris dans leur vie personnelle. Je sais aussi les incertitudes qu'a générées dans nos sièges l'annonce du nouveau modèle Local First[1], qui redonnera de l'autonomie à nos équipes locales et nous rendra plus efficaces. Nous sommes engagés à en clarifier aussi vite que possible les conséquences pour chacune des personnes concernées.

D'un point de vue business, et alors que le COVID s'est mué en pandémie au cours de l'année 2020, nous avons fait face à des défis spécifiques majeurs dans plusieurs de nos grands métiers et pays, mais avons également identifié des opportunités de long-terme significatives, inhérentes aux choix stratégiques réalisés au cours de ces dernières années. Jamais notre cadre d'action « Une Planète. Une Santé » n'a été aussi important pour le futur qu'aujourd'hui, et nous continuons d'être en avance sur nos concurrents dans la mise en place de cette vision. Forts de l'intégration réussie de WhiteWave, dont les ventes ont progressé de 11% en données comparables l'année dernière, contribuant ainsi à hauteur de 160 points de base à notre croissance totale, je suis heureux d'annoncer l'acquisition de Follow Your Heart, une entreprise basée en Californie, pionnière et leader américain des segments Fromage et Mayonnaise d'origine végétale. Cette acquisition permet d'ancrer Danone dans le secteur prometteur du fromage d'origine végétale aux Etats-Unis, porté, dans le commerce et dans la restauration hors domicile, par la tendance de consommation flexitarienne. Elle permet également d'affirmer encore notre leadership global dans les produits d'origine végétale, qui représentent désormais 10% de nos ventes.

Après une année 2020 d'exécution et de progrès dans des conditions difficiles, le premier trimestre 2021 sera marqué par des bases de comparaison élevées, en particulier pour notre activité de Nutrition Spécialisée en Chine. Les politiques de santé déployées par les gouvernements à travers le monde continueront également de faire planer l'incertitude quant au rythme de rétablissement de la mobilité, impactant par ricochet la performance de notre pôle Eaux.

2021 sera donc une année de reprise. Nous restons concentrés sur la préparation de notre retour à la croissance, dès le second trimestre, et sommes pleinement confiants que nous créons les bonnes conditions et le bon momentum pour retrouver la croissance rentable dès le second semestre de l'année

Dans ce contexte, nous reconnaissons pleinement que le cours de notre action en bourse est en deçà de nos attentes et sommes heureux, à l'occasion de la publication de nos résultats annuels, de retrouver notre capacité à dialoguer ouvertement avec nos actionnaires, à l'heure où nous préparons un important évènement investisseurs qui se tiendra le 25 Mars. Il sera pour nous l'occasion de présenter plus en détails les plateformes de croissance sous-jacentes à nos métiers et nos pays d'implantation, ainsi que nos progrès dans la mise en œuvre de nos plans de transformation, qui apporteront le soutien dont nous nous avons besoin pour saisir nos opportunités de croissance rentable, à court et moyen-terme."

I. RESULTATS DU QUATRIEME TRIMESTRE ET DE L'ANNEE 2020

Chiffre d'affaires du quatrième trimestre et de l'année 2020

En 2020, le chiffre d'affaires consolidé s'est établi à 23,6 milliards d'euros, en baisse de -1,5% en données comparables par rapport à l'année dernière. Les volumes sont restés stables (-0,1%) mais l'effet valeur a enregistré une baisse de -1,5%, reflétant un mix catégorie et un mix pays défavorables, surtout dans les pôles Eaux et Nutrition Spécialisée. En données publiées, le chiffre d'affaires a affiché une baisse de -6,6%, liée à l'impact négatif des taux de change (-5,0%) reflétant principalement le décrochage des devises par rapport à l'euro aux Etats-Unis, en Amérique latine, en Indonésie et en Russie. Le chiffre d'affaires a également été affecté par un effet de changement de périmètre négatif (-0,4%) lié à la déconsolidation d'Earthbound Farm à partir du 1^{er} avril 2019, et une contribution organique de l'Argentine à la croissance de +0,3%.

Au quatrième trimestre, le chiffre d'affaires a reculé de -1,4% en données comparables, soit une amélioration séquentielle par rapport aux deux trimestres précédents, avec des volumes stables. En données publiées, le chiffre d'affaires a baissé de -9,8%, reflétant principalement un fort effet de change négatif de -8,8%.

En million d'euros Excepté %	T4 2019	T4 2020	Variation données publiées	Variation données comparables	Variation volumes	2019	2020	Variation données publiées	Variation données comparables	Variation volumes
PAR POLE										
EDP	3 335	3 131	-6,1%	+3,6%	+3,7%	13 163	12 823	-2,6%	+3,4%	+3,0%
Nutrition Spécialisée	1 943	1 753	-9,8%	-3,1%	-1,7%	7 556	7 192	-4,8%	-0,9%	-0,8%
Eaux	962	743	-22,8%	-15,6%	-9,3%	4 568	3 605	-21,1%	-16,8%	-7,7%
PAR ZONE										
Europe & Noram ¹	3 408	3 252	-4,6%	-1,0%	+1,0%	13 710	13 408	-2,2%	-0,3%	+1,6%
Reste du Monde	2 833	2 376	-16,1%	-1,9%	-1,0%	11 577	10 212	-11,8%	-3,1%	-1,6%
TOTAL	6 241	5 628	-9,8%	-1,4%	+0,0%	25 287	23 620	-6,6%	-1,5%	-0,1%

¹Amérique du Nord (Noram) : Etats-Unis et Canada

Une performance du quatrième trimestre toujours marquée par de forts contrastes entre canaux de distribution

Après une amélioration séquentielle au troisième trimestre, les ventes hors domicile ont enregistré une baisse d'environ -25% au quatrième trimestre, pénalisées par de nouvelles séries de restrictions et de mesures de confinement liées au COVID-19, notamment en Europe. Les ventes de lait infantile pour le marché chinois à travers les circuits transfrontaliers sont restées en fort déclin (environ -45%) en raison de la fermeture prolongée des frontières avec Hong-Kong, et des restrictions de voyage avec la Chine continentale, mais se sont améliorées par rapport au trimestre précédent. D'autre part, les ventes de lait infantile sur le marché intérieur chinois ont renoué avec la croissance au quatrième trimestre et ont enregistré une hausse modérée. Les ventes en ligne ont poursuivi leur croissance significative, à environ +45% sur le trimestre, grâce à une contribution de toutes les catégories.

Au niveau régional, l'amélioration séquentielle par rapport au T3 a été portée par le Reste du Monde

En Europe et en Amérique du Nord, la croissance du chiffre d'affaires en données comparables a été globalement en ligne avec celle du troisième trimestre, passant de -1,1% à -1,0% au quatrième trimestre. En Europe, la bonne performance du pôle EDP et l'amélioration séquentielle du pôle Nutrition Spécialisée ont compensé le déclin des ventes du pôle Eaux, tandis que l'Amérique du Nord a poursuivi sa bonne dynamique. Le Reste du Monde a enregistré un chiffre d'affaires en données comparables en amélioration par rapport au quatrième trimestre, passant de -4,1% à -1,9%, notamment grâce à une meilleure performance en Chine et à un nouveau trimestre de croissance dans la zone CEI.

Marge opérationnelle courante

Le résultat opérationnel courant de Danone s'est établi à 3,3 milliards d'euros en 2020. La marge opérationnelle courante a atteint **14,0%**, en baisse de -117 pb en données publiées et -150 pb en données comparables. Cette évolution inclut un effet négatif de -62 pb relatif aux coûts supplémentaires de 150 millions d'euros directement liés au COVID-19 pour assurer la sécurité des salariés et la continuité des activités. Cette variation inclut également un effet mix de -100 pb lié principalement au mix catégorie négatif, avec un chiffre d'affaires plus faible pour la Nutrition Spécialisée, pôle le plus rentable de Danone, et un mix pays défavorable reflétant le ralentissement en Chine. Afin d'atténuer ces effets négatifs, Danone a intensifié ses efforts en matière d'efficacités et de maîtrise de coûts, en particulier au cours du second semestre, ce qui a permis à l'entreprise d'améliorer sa productivité de plus de 280 pb en 2020, et de réaliser près de 850 millions d'euros d'économies. En 2020, le programme Protein a permis de réaliser plus de 300 millions d'euros d'économies supplémentaires, ce qui porte le total des économies du programme à 1,3 milliard d'euros depuis 2017. La marge opérationnelle publiée reflète également des effets positifs liés au changement de périmètre (+7 pb) et aux variations de devises (+38 pb), et un effet négatif de -11 pb au titre de l'impact de l'Argentine sur la marge.

Résultat opérationnel courant (m€) et marge opérationnelle courante (%)	2019		2020		Variation	
	m€	Marge (%)	m€	Marge (%)	en données publiées	en données comparables

PAR PÔLE

EDP	1 345	10,2%	1 303	10,2%	-6 pb	-36 pb
Nutrition Spécialisée	1 908	25,3%	1 763	24,5%	-74 pb	-126 pb
Eaux	593	13,0%	251	7,0%	-601 pb	-574 pb

PAR ZONE

GEOGRAPHIQUE

Europe & Noram ¹	1 999	14,6%	1 823	13,6%	-98 pb	-117 pb
Reste du monde	1 847	16,0%	1 494	14,6%	-132 pb	-189 pb

Total	3 846	15,2%	3 317	14,0%	-117 pb	-150 pb
--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	----------------	----------------

¹Amérique du Nord (Noram) : Etats-Unis et Canada

Performance par pôle

▪ PRODUITS LAITIERS ET D'ORIGINE VÉGÉTALE (EDP)

Les **Produits Laitiers et d'Origine Végétale** ont enregistré en 2020 une croissance des ventes de +3,4% en données comparables, soutenue à la fois par les produits laitiers, en légère croissance, et par les produits d'origine végétale, en croissance de 15%, atteignant 2,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2020 vs. 1,9 milliard d'euros en 2019. La marge opérationnelle courante est restée stable, légèrement au dessus de 10%, en dépit des coûts liés au COVID-19.

Au quatrième trimestre, les ventes ont augmenté de +3,6% en données comparables, reflétant une hausse de +3,7% en volumes et une baisse de -0,1% en valeur. Cette croissance a été portée par **l'Europe** et **l'Amérique du Nord**, qui ont maintenu une croissance d'environ 5%. En Amérique du Nord, la croissance a été soutenue par la dynamique des laits bio et des produits d'origine végétale. Les yaourts et les crèmes à café ont enregistré une croissance dans le commerce respectivement modérée et à deux chiffres, mais sont restés affectés par leur exposition aux canaux de vente hors domicile. En Europe, les produits laitiers ont renoué avec une croissance de +2% au quatrième trimestre, soutenue par la performance des marques phares, et les produits d'origine végétale ont enregistré une croissance supérieure à 15%, portée par la contribution de toutes les zones géographiques. Dans le **Reste du Monde**, la zone CEI a de nouveau enregistré un trimestre de croissance, avec une contribution équilibrée entre des portefeuilles traditionnel et moderne. L'Amérique Latine et l'Afrique ont continué de subir la pression des restrictions liées au COVID-19.

▪ NUTRITION SPECIALISEE

Le pôle **Nutrition Spécialisée** a affiché une diminution des ventes de -0,9% en données comparables en 2020, et la marge opérationnelle courante a diminué de -74 pb pour atteindre 24,5%, reflétant notamment un effet mix pays défavorable lié à l'évolution de la Nutrition Infantile en Chine, ainsi que les coûts relatifs au COVID-19 engagés cette année.

Au quatrième trimestre, le chiffre d'affaires a diminué de -3,1% en données comparables, soit une baisse de -1,7% en volumes et de -1,3% en valeur, ce qui représente une amélioration par rapport au troisième trimestre (-5,7%), grâce à des tendances plus favorables dans les différentes zones géographiques. **En Chine**, le chiffre d'affaires a enregistré une baisse comprise entre -10% et -15%, en amélioration par rapport au troisième trimestre. Bien que les ventes à travers les circuits transfrontaliers aient connu une amélioration séquentielle par rapport au trimestre précédent, elles ont poursuivi leur déclin (environ -45%), toujours sévèrement pénalisées par la fermeture prolongée des frontières avec Hong-Kong, et des restrictions de voyage avec la Chine continentale. En revanche, les ventes de lait infantile sur le marché intérieur chinois ont renoué avec la croissance au quatrième trimestre, portées par une excellente performance d'**Aptamil**, qui a gagné des parts de marché, et s'est classé première marque lors du 11:11. **En Europe**, les performances des segments Lait Infantile et **First Diet** se sont légèrement améliorées mais sont restées négatives, pénalisées par de faibles dynamiques catégorielles, tandis que les ventes de la nutrition pour adultes se sont accélérées, notamment portées par les premiers signes de la normalisation de l'activité hospitalière

et des prescriptions par ordonnance. **Les autres régions** ont enregistré une forte croissance, soutenue par des gains de parts de marché en Asie du Sud-Est et en Amérique latine.

▪ EAUX

Le pôle Eaux a enregistré une baisse des ventes de -16,8% en 2020 en données comparables, et la marge opérationnelle courante s'est établie à 7,0%. La performance du pôle Eaux a été sévèrement pénalisée par les restrictions aux déplacements liées au COVID-19, qui ont entravé la capacité de Danone à servir les consommateurs dans les canaux de vente hors domicile. Ceci s'est par conséquent traduit par une détérioration des volumes et des mix produit et formats.

Au quatrième trimestre, les ventes ont diminué de -15,6% en données comparables, avec une baisse de -9,3% en volumes et une baisse de -6,3% en valeur. Le trimestre a été très volatile en termes de restrictions, marqué par des périodes de *stop and go* dans les différentes zones géographiques.

Après une amélioration séquentielle au troisième trimestre, la performance de **l'Europe** a été pénalisée par une nouvelle vague de confinements et de restrictions aux déplacements, notamment en France, en Allemagne et au Royaume-Uni. Ces effets défavorables liés aux canaux de distribution ont été partiellement compensés par des gains de parts de marché. Dans le **Reste du Monde**, alors que l'Amérique Latine et l'Indonésie ont continué d'afficher une baisse supérieure à 10%, en Chine, *Mizone* a enregistré une croissance positive au quatrième trimestre, une performance encourageante compte tenu d'indices de mobilité encore inférieurs aux niveaux pré-COVID-19.

Résultat net et bénéfice net par action

Les Autres produits et charges opérationnels se sont établis à -519 millions, contre -609 millions l'année précédente qui incluait une perte exceptionnelle liée à la vente de Earthbound Farm. Cette année, ils comprennent principalement des dépenses liées à des coûts de réorganisation dans les pôles Produits Laitiers et d'Origine Végétale et Nutrition Spécialisée. En conséquence, la marge opérationnelle publiée a diminué de -96 pb, passant de 12,8% à 11,8%.

La charge financière nette a diminué de -60 millions pour atteindre -310 millions, grâce notamment au succès, au cours du premier semestre, d'émissions obligataires réalisées à des taux attractifs, et à des conditions de change favorables. **Le taux d'imposition courant** s'est maintenu à 27,5%, en ligne avec l'année précédente. **Le résultat net courant des sociétés mises en équivalence** est passé de 98 à 85 millions d'euros en 2020, reflétant la détérioration des performances de Mengniu et Yashili en Chine, en particulier au premier semestre de l'année. **La part des intérêts minoritaires courants** a diminué de 28 millions d'euros, reflétant une détérioration des performances des entités détenues par des minoritaires.

En conséquence, le **BNPA courant** s'est établi à 3,34€, en baisse de -13% par rapport à l'année dernière. Le BNPA publié a augmenté de +1,2% à 2,99€.

(en millions d'euros excepté %)	2019			2020		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Résultat opérationnel courant	3 846		3 846	3 317		3 317
Autres produits et charges opérationnels		(609)	(609)		(519)	(519)
Résultat opérationnel	3 846	(609)	3 237	3 317	(519)	2 798
Coût de l'endettement financier net	(220)		(220)	(207)		(207)
Autres produits et charges financiers	(150)	(0)	(151)	(103)	0	(103)
Résultat avant impôts	3 477	(609)	2 867	3 007	(519)	2 488
Impôt sur les bénéfices	(956)	163	(793)	(828)	66	(762)
Taux d'imposition effectif	27,5%		27,7%	27,5%		30,6%
Résultat net des sociétés intégrées	2 521	(446)	2 075	2 179	(453)	1 726
Résultat net des sociétés mises en équivalence	98	(144)	(46)	85	219	304
Résultat net	2 618	(590)	2 028	2 264	(234)	2 030
• Part du groupe	2 516	(586)	1 929	2 189	(233)	1 956
• Part des intérêts minoritaires	103	(4)	99	75	(1)	74
BNPA (€)	3,85		2,95	3,34		2,99

Flux de trésorerie et endettement

Le **free cash flow** a atteint 2 052 millions d'euros en 2020, en baisse par rapport aux 2 510 millions d'euros de 2019, soit un taux de conversion en liquidités de 8,7%. La baisse par rapport à l'année dernière est due à la détérioration du fonds de roulement résultant d'un mix de canaux défavorable, l'exposition de Danone aux canaux traditionnels dans les marchés émergents étant fortement génératrice de liquidités. Les investissements ont atteint 962 millions d'euros en 2020, globalement stables par rapport à l'exercice précédent (951 millions d'euros en 2019).

Au 31 décembre 2020, la dette nette de Danone s'élevait à 11,9 milliards d'euros, en baisse de 0,9 milliard d'euros. Le ratio dette nette/EBITDA est resté stable à 2,8x.

Dividende

Lors de l'Assemblée Générale du 29 avril 2021, le conseil d'administration de Danone proposera un dividende de **1,94 € par action**, versé en numéraire, au titre de l'exercice 2020. Dans la continuité de la politique de dividende mesurée et équilibrée de l'entreprise, le dividende est en baisse de 8% par rapport à l'année dernière, reflétant d'une part l'impact du contexte difficile sur les résultats 2020, et d'autre part la confiance que Danone a dans sa capacité à renouer rapidement avec la croissance rentable, comme l'illustre l'augmentation du taux de distribution à 58%. Si cette proposition de distribution est approuvée, le dividende sera détaché de l'action le 10 mai 2021 et sera payable en numéraire le 12 mai 2021.

II. EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE 2020

Empreinte environnementale

Dans le cadre de son engagement en faveur de la neutralité carbone sur l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici 2050, Danone s'est fixé des objectifs intermédiaires de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre (GES) pour 2030. Ces derniers ont été officiellement approuvés par l'initiative Science-Based Targets en 2017.

Le 8 décembre 2020, Danone a été reconnu pour la deuxième fois leader mondial en matière de performance environnementale, devenant l'une des 10 entreprises parmi plus de 5 800 évaluées par le CDP (Carbon Disclosure

Project), et la seule du secteur agroalimentaire, à avoir obtenu un "triple A" en matière de lutte contre le changement climatique, la préservation des forêts et la sécurisation des ressources en eau en 2020. Danone confirme que le pic de ses émissions de carbone sur l'ensemble de son périmètre a été atteint en 2019, avec un total de 26,1 millions de tonnes de GES en 2020, soit une baisse de 1 million de tonnes d'équivalent CO2 par rapport à 2019. La moitié de cette réduction carbone est liée à des initiatives d'agriculture régénératrice sur la chaîne d'approvisionnement étendue de Danone. L'entreprise a également augmenté sa part d'électricité provenant de sources renouvelables, atteignant 54,3% du total de l'électricité achetée, ce qui dépasse l'engagement de Danone de 50% à la fin de 2020. De manière générale, Danone a réduit, à périmètre constant et en données comparables, l'intensité¹ de ses émissions de GES de 24,5%² sur l'ensemble de son périmètre depuis 2015.

Comme l'année dernière, Danone publie désormais l'évolution du BNPA courant ajusté du coût du carbone, qui tient compte d'une estimation de l'impact financier des émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur³. Compte tenu du contexte économique et malgré la réduction des émissions réalisées qui ont contribué à la réduction de -4,1% du coût du carbone par action, le BNPA courant ajusté du coût du carbone a diminué de -19% en 2020 pénalisé par la baisse de -13% du BNPA courant.

Danone a signé l'engagement "Business Ambition for 1,5°C" en 2019 et s'associe maintenant à l'initiative "Science-Based Targets" pour définir des trajectoires pour les secteurs de l'alimentation et des boissons.

Diversité inclusive et performance B Corp

- **Diversité inclusive** : Danone s'est engagé à promouvoir une plus grande diversité, avec les objectifs suivants pour fin 2020 : 42% de femmes parmi les directeurs, 30% de femmes parmi les exécutifs ; et 50% parmi les directeurs et 30% parmi les exécutifs issus de nationalités sous-représentées⁴. Ces objectifs ont été atteints fin 2020 et même dépassés pour l'un d'entre eux, puisque 32% des cadres sont issus de nationalités sous-représentées. Pour la troisième fois consécutive, Danone a été reconnue comme l'une des 380 entreprises de l'indice Bloomberg 2021 sur l'égalité des sexes, qui récompense les entreprises engagées dans la transparence sur l'égalité des sexes, et la promotion de l'égalité homme femme.
- **B Corp** : en juillet 2020, Danone a avancé son ambition d'être certifié B CorpTM au niveau mondial à 2025. Au 31 décembre 2020, 32 entités de Danone sont certifiées B CorpTM, et environ 50% du chiffre d'affaires de Danone est couvert par la certification B CorpTM.

III. ACQUISITION DE FOLLOW YOUR HEART

Danone annonce avoir conclu un accord pour acquérir 100% des actions de Follow Your Heart, pionnier de l'alimentation d'origine végétale. Créé pour répondre à la demande croissante de produits d'origine végétale, Follow Your Heart occupe une position de leader sur les marchés du fromage et de la mayonnaise d'origine végétale, ainsi que dans plusieurs autres familles de produits d'origine végétale.

En intégrant la famille Danone, Follow Your Heart pourra accélérer sa croissance au niveau national et international, aux côtés d'autres marques de produits d'origine végétale parmi les plus connues de Danone, dont Alpro, Silk et So Delicious. Ce partenariat permettra à Danone d'améliorer et d'élargir son offre de produits d'origine

¹Gramme de CO2 équivalent par kilo de produits vendus

²A périmètre d'activité constant et à méthodologie constante. Le GreenHouse Gas Protocol définit les 3 scopes suivants pour la mesure des émissions carbone : Le scope 1 couvre les émissions directes liées aux installations de combustion fixes et mobile et les installations réfrigérantes situées à l'intérieur du périmètre opérationnel, les émissions du scope 2 se rapportent aux émissions à énergie indirectes liées à la génération de l'électricité, la vapeur, la chaleur ou le froid achetés et consommés par Danone et les émissions du scope 3 concernent toutes les émissions indirectes dues aux activités de Danone, y compris le scope 3 concerne toutes les émissions indirectes dues aux activités de Danone, y compris les émissions provenant des achats de matières premières, le transport et la distribution de produits, l'usage et la fin de vie des produits. Voir le document d'Enregistrement Universel 2020 de Danone (chapitre 5 - Responsabilité sociale, sociétale et environnementale) pour plus d'informations sur les émissions de GES de Danone sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, ses objectifs, ses mesures et sa méthodologie de calcul.

³Le BNPA courant ajusté du coût du carbone est égal à la différence entre le BNPA courant et l'estimation de l'impact financier des émissions de GES rapportée au nombre d'actions après dilution. L'estimation de l'impact financier des émissions de GES est basée sur le volume d'émissions sur le périmètre élargi de Danone (scopes 1, 2 et 3), soit 26,1 millions de tonnes en 2020 (27,2 millions de tonnes en 2019) et son coût constant estimé à 35€/tonne pour les deux années aligné avec la communication au CDP.

⁴Les nationalités sous-représentées sont issues des régions Afrique, Amériques, Asie, Europe de l'Est et Océanie.

végétale, dont le fromage, tout en contribuant à son objectif de faire passer ses ventes mondiales de produits d'origine végétale de plus de 2 milliards d'euros en 2020, à 5 milliards d'euros en 2025.

IV. PERSPECTIVES ET OBJECTIFS 2021

Danone s'attend à un **premier trimestre difficile pénalisé par une base de comparaisons importante et toujours impacté par des dynamiques de canaux de distribution adverses**. Un retour à la croissance est attendu dès le deuxième trimestre.

Danone anticipe un **retour à la croissance rentable au second semestre**, et une **marge opérationnelle courante 2021 globalement en ligne avec celle de 2020**.

V. MISE À JOUR DU PLAN D'ADAPTAION

Lors de l'annonce de son chiffre d'affaires du troisième trimestre en octobre, Danone a proposé un nouveau plan pour renouer avec la création de valeur pour les actionnaires. Ce plan met notamment l'accent sur l'investissement dans la supériorité et la différenciation de notre portefeuille, ainsi que sur l'optimisation de la valeur tout le long de la chaîne. Danone a annoncé une nouvelle organisation par régions, visant plus d'efficacité, et l'adoption d'une approche Local First, levier d'accélération de croissance. Danone procède également à une revue stratégique complet de son portefeuille de marques, de références et d'actifs, en commençant par la revue de ses options stratégiques en Argentine et pour la marque Vega.

Le 23 novembre 2020, Danone a tenu un premier événement investisseurs qui a permis de présenter plus en détails les opportunités de croissance et d'efficacité dégagées par l'évolution vers une organisation redonnant la priorité au local. Tout en affirmant son ambition à moyen terme d'atteindre une croissance rentable de 3 à 5% en données comparables, Danone a actualisé son objectif de marge opérationnelle courante comprise entre 15% et 20% à moyen-terme, et vise une marge supérieure à 15% dès 2022, en tenant compte d'un nouveau plan d'économies qui s'élève à 1 milliard d'euros.

Un second événement investisseurs est prévu le 25 mars 2021. Cet événement sera pour Danone l'occasion de préciser ses plans d'accélération de la croissance rentable vers l'atteinte de ses objectifs de moyen-terme.

VI. GOUVERNANCE ET OPERATIONS FINANCIERES

- **14 décembre 2020**, Danone a annoncé plusieurs décisions relatives à la composition et à l'organisation de son Conseil d'Administration afin de renforcer la gouvernance de l'entreprise :
 - Création d'un nouveau Comité du Conseil d'Administration, le Comité Stratégie & Transformation, qui démarrera sous la présidence de Benoît Potier ;
 - nomination de Cécile Cabanis en qualité de Vice-Présidente du Conseil d'Administration ; et
 - proposition de nouveaux membres indépendants au conseil d'administration : Gilles Schnepf, Ariane Gorin et Susan Roberts

Ces changements au sein du Conseil d'Administration renforceront son taux d'indépendance (70%), ainsi que sa diversité (parité femmes-hommes) et son expertise.

- Lors de la réunion du 18 février 2021, le Conseil d'Administration de Danone a arrêté les comptes sociaux et consolidés pour l'exercice 2019. S'agissant du processus de certification des comptes, les commissaires aux comptes ont à ce jour réalisé de manière substantielle leurs procédures d'audit.

VII. NORMES IFRS ET INDICATEURS FINANCIERS NON DEFINIS PAR LES NORMES IFRS

IAS 29 appliqué à l'Argentine : impact sur les données publiées

Danone applique la norme IAS29 à l'Argentine depuis le 1er juillet 2018. La norme IAS29 requiert de retraiter les éléments non-monétaires des actifs et passifs du pays en hyperinflation ainsi que son compte de résultat pour refléter l'évolution du pouvoir d'achat général de sa monnaie fonctionnelle, entraînant un profit ou une perte sur la position monétaire nette qui est enregistrée en résultat net. De plus, les états financiers de ce pays sont convertis au taux de clôture de la période considérée.

Effet d'IAS29 appliqué à l'Argentine sur les données publiées (en millions d'€ sauf %)	T4 2020	2020
Chiffre d'affaires	(5)	(36)
Croissance du chiffre d'affaires (%)	(0,09%)	(0,2)%
Résultat opérationnel courant		(23)
Résultat net courant – Part du Groupe		(27)

Répartition du chiffre d'affaires 2020 par trimestre après application de l'IAS29

Le chiffre d'affaires 2020 est obtenu en additionnant :

- le chiffre d'affaires du T4 2020 publié ;
- les chiffres d'affaires du T1 2020, du T2 2020 et du T3 2020 résultant de l'application d'IAS29 jusqu'au 31 décembre au chiffre d'affaires des entités argentines (application du taux d'inflation en Argentine jusqu'au 31 décembre 2020 et conversion en euros au taux de clôture du 31 décembre 2020) présentés dans le tableau ci-dessous pour information (données non auditées).

En millions d'€	T1 2020 ⁽¹⁾	T2 2020 ⁽²⁾	T3 2020 ⁽³⁾	T4 2020	2020
EDP	3 354	3 232	3 106	3 131	12 823
Nutrition Spécialisée	1 946	1 789	1 703	1 753	7 192
Eaux	924	924	1 014	743	3 605
Total	6 223	5 946	5 823	5 628	23 620

⁽¹⁾Résulte de l'application d'IAS29 jusqu'au 31 décembre 2020 au chiffre d'affaires T1 des entités argentines

⁽²⁾Résulte de l'application d'IAS29 jusqu'au 31 décembre 2020 au chiffre d'affaires T2 des entités argentines

⁽³⁾Résulte de l'application d'IAS29 jusqu'au 31 décembre 2020 au chiffre d'affaires T3 des entités argentines

Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

En raison des règles d'arrondis, la somme des valeurs présentées peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

Les variations en données comparables du chiffre d'affaires, du résultat opérationnel courant et de la marge opérationnelle courante reflètent la performance organique de Danone en excluant essentiellement l'impact :

- des variations de périmètre en calculant les indicateurs de l'exercice considéré sur la base du périmètre de consolidation de l'exercice précédent, le périmètre de consolidation de l'exercice précédent et de l'exercice en cours excluant les entités argentines depuis le 1er janvier 2019 ;
- des changements dans les principes comptables applicables ;
- des variations de taux de change en calculant les indicateurs de l'exercice considéré et ceux de l'exercice précédent sur la base de taux de change identiques (le taux de change utilisé est un taux annuel prévisionnel déterminé par Danone pour l'exercice considéré et appliqué aux deux exercices).

Passage des données publiées aux données comparables

(en millions d'€ sauf %)	2019	Effets des variations du périmètre de consolidation	Effets des variations des taux de change et autres y compris IAS29	Contribution organique de l'Argentine	Variations en données comparables	2020
Chiffre d'affaires	25 287	-0,4%	-5,0%	+0,3%	-1,5%	23 620
Marge opérationnelle courante	15,2%	+7 pb	+38 pb	-11 pb	-150 pb	14,0%

Danone a apporté des clarifications à la définition de ses indicateurs de performance courants, sans en modifier leur contenu ni leur mode de calcul qui sont détaillés ci-après.

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

- les dépréciations d'actifs incorporels à durée de vie indéfinie ;
- les coûts relatifs à des opérations de restructurations stratégiques ou de transformation ;
- les coûts relatifs à des opérations de croissance externe majeures ;
- les coûts (encourus ou estimés) liés à des crises et litiges majeurs ;
- dans le cadre des normes IFRS 3 Révisée et IAS 27 Révisée, (i) les frais d'acquisitions des sociétés dont Danone prend le contrôle, (ii) les écarts de réévaluation comptabilisés suite à une perte de contrôle, et (iii) les variations des compléments de prix d'acquisition ultérieures à une prise de contrôle.

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

Les autres produits et charges financiers non courants correspondent aux produits et charges financiers qui, en raison de leur caractère significatif ou inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à la gestion financière courante de Danone. Ils incluent principalement les variations de valeur des participations non consolidées.

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

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

Le résultat des sociétés mises en équivalence non courant comprend des éléments qui, en raison de leur caractère significatif ou inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité courante de ces sociétés et altèrent l'appréciation de leur performance courante et son évolution. Ils incluent principalement :

- les plus ou moins-values de cession de sociétés et de participations mises en équivalence ;
- les dépréciations d'écarts d'acquisition ;
- les éléments non courants tels que définis par Danone et issus de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence.

Le résultat net courant correspond à la part du Groupe dans le Résultat net courant consolidé. Le Résultat net courant exclut les éléments qui, en raison de leur caractère significatif ou inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité courante de Danone et ont une valeur prédictive limitée, altérant l'appréciation de sa performance courante et son évolution. Les éléments non courants correspondent aux Autres produits et charges opérationnels, aux Autres produits et charges financiers non courants, aux impôts non courants ainsi qu'au Résultat des sociétés mises en équivalence non courant. Ces éléments, exclus du Résultat net courant, représentent le Résultat net non courant.

Le **BNPA courant** correspond au ratio Résultat net courant – Part du Groupe ajusté du financement hybride sur nombre d'actions dilué. En effet, conformément aux normes IFRS, le résultat utilisé pour le calcul du BNPA est ajusté du coupon dû au titre de la période présenté net d'impôts.

	2019		2020	
	Courant	Total	Courant	Total
Résultat net - Part du Groupe (en millions d'€)	2 516	1 929	2 189	1 956
Coupon relatif au financement hybride net d'impôts (en millions d'€)	(14)	(14)	(15)	(15)
Nombre d'actions				
• Avant dilution	648 250 543	648 250 543	649 331 592	649 331 592
• Après dilution	649 106 039	649 106 039	649 968 844	649 968 844
BNPA (en €)				
• Avant dilution	3,86	2,95	3,35	2,99
• Après dilution	3,85	2,95	3,34	2,99

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

(en millions d'€)	2019	2020
Trésorerie provenant de l'exploitation	3 444	2 967
Investissements industriels	(951)	(962)
Cessions et réalisations d'actifs industriels & Frais d'acquisitions avec prise de contrôle ¹	17	47
Free cash-flow	2 510	2 052

¹ Correspond aux frais d'acquisition avec prise de contrôle effectivement versés au cours de l'exercice

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

(en millions d'€)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2020
Dettes financières non courantes ¹	12 906	12 343
Dettes financières courantes ¹	4 474	4 157
Placements à court terme	(3 631)	(3 680)
Disponibilités	(644)	(593)
Instruments dérivés – actifs non courants ²	(271)	(259)
Instruments dérivés – actifs courants ²	(16)	(27)
Dette nette	12 819	11 941
• Dettes liées aux options accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle - part non courante	(13)	(7)
• Dettes liées aux options accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle - part courante	(469)	(355)
Dette financière nette	12 337	11 579

¹ Y compris instruments dérivés – passifs, et la dette relative aux contrats de location en application d'IFRS16

² En gestion de la dette uniquement

DÉCLARATIONS DE NATURE PRÉVISIONNELLE

Ce communiqué contient des déclarations de nature prévisionnelle concernant Danone. Dans certaines hypothèses, vous pouvez identifier ces déclarations prévisionnelles au moyen de termes prospectifs tels que « estimer », « s'attendre à », « espérer », « anticiper », « escompter », « projeter », « perspectives », « objectif », « planifier », « avoir l'intention de », « prévoir », « envisager », « probable », « pourrait », « devrait », « cibler », « viser », « fera », « croire », « continuer », « certain » et « convaincu », la forme négative ou plurielle de ces mots et d'autres termes qui ont un sens similaire. Les déclarations de nature prévisionnelle de ce document contiennent, de manière non limitative, des prédictions concernant les activités, opérations, directions, performance et résultats futurs de Danone.

Bien que Danone estime que ces déclarations reposent sur des hypothèses raisonnables, elles comportent de nombreux risques et incertitudes, et en conséquence les résultats réels pourront différer significativement des résultats anticipés dans ces déclarations de nature prévisionnelle. Pour une description plus détaillée de ces risques et incertitudes, il convient notamment de se référer au document d'enregistrement universel de Danone (section « Facteurs de risques », dont la dernière version est disponible sur www.danone.com).

Sous réserve des exigences réglementaires, Danone ne s'engage pas à mettre à jour ou réviser publiquement une quelconque de ces déclarations de nature prévisionnelle. Ce document ne constitue pas une offre de vente ou une sollicitation d'offre d'achat de titres de Danone.

La conférence téléphonique à destination des analystes et des investisseurs, tenue par Emmanuel Faber, Président-Directeur Général, et Juergen Esser, Directeur Général Finances, sera diffusée en direct aujourd'hui à 9h00 (heure de Paris) sur le site Internet www.danone.com. Le support de la présentation sera également disponible sur le site Internet, section Investisseurs.

ANNEXE 1 – Ventilation du chiffre d'affaires par pôle et par zone géographique (en millions d'euros)

	Premier trimestre		Deuxième trimestre		Troisième trimestre		Quatrième trimestre		Exercice Annuel	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020

PAR POLE

EDP	3 308	3 364	3 283	3 238	3 240	3 108	3 335	3 131	13 163	12 823
Nutrition Spécialisée	1 828	1 949	1 866	1 792	1 920	1 698	1 943	1 753	7 556	7 192
Eaux	1 002	928	1 346	925	1 258	1 015	962	743	4 568	3 605

PAR ZONE

Europe & Noram ¹	3 381	3 469	3 471	3 352	3 451	3 334	3 408	3 252	13 710	13 408
Reste du Monde	2 757	2 772	3 025	2 602	2 966	2 486	2 833	2 376	11 577	10 212

Total	6 138	6 242	6 496	5 954	6 418	5 821	6 241	5 628	25 287	23 620
--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------	---------------

	Premier trimestre 2020		Deuxième trimestre 2020		Troisième trimestre 2020		Quatrième trimestre 2020		Exercice Annuel 2020	
	Variation historique	Variation en données comparables	Variation historique	Variation en données comparables	Variation historique	Variation en données comparables	Variation historique	Variation en données comparables	Variation historique	Variation en données comparables

PAR POLE

EDP	+1,7%	+4,6%	-1,4%	+1,6%	-4,1%	+3,7%	-6,1%	+3,6%	-2,6%	+3,4%
Nutrition Spécialisée	+6,6%	+7,9%	-4,0%	-2,2%	-11,6%	-5,7%	-9,8%	-3,1%	-4,8%	-0,9%
Eaux	-7,4%	-6,8%	-31,3%	-28,0%	-19,3%	-13,5%	-22,8%	-15,6%	-21,1%	-16,8%

PAR ZONE

Europe & Noram ¹	+2,6%	+4,7%	-3,4%	-3,5%	-3,4%	-1,1%	-4,6%	-1,0%	-2,2%	-0,3%
Reste du Monde	+0,5%	+2,6%	-14,0%	-8,2%	-16,2%	-4,1%	-16,1%	-1,9%	-11,8%	-3,1%

Total	+1,7%	+3,7%	-8,3%	-5,7%	-9,3%	-2,5%	-9,8%	-1,4%	-6,6%	-1,5%
--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

¹Amérique du Nord (Noram) : Etats-Unis et Canada