



## Résultats de l'année 2014

20 février 2015

### Résultats 2014 en ligne avec les attentes

**Croissance du chiffre d'affaires<sup>[1]</sup> de +4,7%<sup>[2]</sup>**

**Marge opérationnelle courante<sup>[3]</sup> de 12,59% (-12 pb<sup>[2]</sup>)**

**Free cash-flow de 1,4 milliard d'euros hors éléments exceptionnels**

### Objectifs 2015

**Croissance organique du chiffre d'affaires<sup>[1]</sup> comprise entre +4% et +5%<sup>[2]</sup>**

**Légère progression de la marge opérationnelle courante<sup>[2]</sup>**

*[1] Chiffre d'affaires net*

*[2] En données comparables, voir pages 12 à 15 la définition des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*

*[3] Voir pages 12 à 15 la définition des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*

### Commentaire du Président

---

« 2014 aura été pour Danone une année charnière, marquée par des transformations majeures destinées à préparer le futur de l'entreprise. Nous avons notamment tracé les grandes lignes directrices du projet Danone 2020, qui doit orienter les prochaines étapes de notre développement. Nous avons également mis en place l'organisation qui doit nous permettre de conduire la mise en œuvre de ce projet dans le temps tout en répondant aux défis du moment. C'est dans cette optique qu'ont été mises en place une présidence renforcée, focalisée sur les orientations stratégiques de moyen et long terme, et une direction générale pilotant l'entreprise. Dans le même temps, 2014 a été marquée par des turbulences politiques, économiques et par une très grande volatilité, qui préfigurent ce qui nous attend pour les années à venir. Malgré ce contexte, Danone a atteint ses objectifs et je tiens à féliciter toutes les équipes pour ce travail remarquable. Ceci m'inspire une très grande confiance pour le futur de Danone qui est équipé et organisé pour répondre aux exigences qu'imposent les nouveaux défis du monde. »

### Commentaire du Directeur Général

---

« Ce que nous avons réussi en 2014 constitue une base solide sur laquelle Danone va s'appuyer pour 2015 et pour les années à venir. Comme annoncé, l'entreprise a réalisé une équation de croissance rentable dès le second semestre. Nous avons ainsi atteint nos objectifs en 2014, ce qui nous permet de proposer un dividende en hausse, à 1,50 euro par action. Au cours de l'année, nous avons fait des progrès significatifs dans de nombreux marchés, notamment en Europe où les actions combinées de rénovations des gammes et d'accroissement de la compétitivité commencent à porter leurs fruits. Nous avons également poursuivi la construction de notre portefeuille et continué à nous développer dans des marchés de croissance, particulièrement en Asie et en Afrique. Ce sont des réalisations dont nous pouvons collectivement être fiers. Dans un

contexte que nous attendons toujours difficile et instable, j'ai fixé avec le Comité Exécutif trois priorités. Tout d'abord, continuer à renforcer la compétitivité de nos marques et de nos métiers, au service de nos consommateurs. Continuer également à générer une croissance rentable de notre chiffre d'affaires et construire les conditions pour rendre cette croissance durable. Enfin, mettre en œuvre le projet Danone 2020 dans la perspective de créer de la valeur partagée pour l'ensemble de nos parties prenantes : nos 100 000 salariés, nos consommateurs, nos clients et fournisseurs, nos actionnaires. »

## Informations clés

- **Chiffre d'affaires<sup>[1]</sup> de 21 144 millions d'euros sur l'année 2014, en croissance de +4,7% en données comparables<sup>[2]</sup> par rapport à 2013 (-0,7% en données historiques)**
- **Chiffre d'affaires du quatrième trimestre en hausse de +7,5%<sup>[3]</sup>, continuant de bénéficier de bases de comparaisons favorables dans la Nutrition Infantile**
- **Marge opérationnelle courante<sup>[2]</sup> 2014 de 12,59%, en baisse de -12 pb en données comparables<sup>[2]</sup> par rapport à 2013**
- **Bénéfice net courant dilué par action<sup>[2]</sup> de 2,62 euros, en hausse de +2,5% en données comparables<sup>[2]</sup>**
- **Hausse du dividende de +3,4%<sup>[5]</sup> par rapport à 2013 à 1,50 euro, et option pour le paiement du dividende en numéraire ou en actions**
- **Free cash-flow 2014 de 1 401 millions d'euros hors éléments exceptionnels<sup>[2]</sup>**

<b>Chiffres clés</b> <i>En millions d'€ (sauf mention contraire)</i>	2013	2014	Variation <sup>[4]</sup>
<b>Chiffre d'affaires<sup>[1]</sup></b>	21 298	<b>21 144</b>	<b>+4,7%</b>
<b>Free cash-flow hors éléments exceptionnels<sup>[2]</sup></b>	1 549	<b>1 401</b>	<b>-9,6%</b> <sup>[5]</sup>
<b>Résultat opérationnel courant<sup>[2]</sup></b>	2 809	<b>2 662</b>	<b>+3,7%</b>
<b>Marge opérationnelle courante<sup>[2]</sup></b>	13,19%	<b>12,59%</b>	<b>-12 pb</b>
<b>Résultat net courant – Part du Groupe<sup>[2]</sup></b>	1 636	<b>1 561</b>	<b>+3,6%</b>
<b>Bénéfice net courant dilué par action<sup>[2]</sup> (en €)</b>	2,78	<b>2,62</b>	<b>+2,5%</b>

[1] Chiffre d'affaires net

[2] Voir pages 12 à 15 la définition des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

[3] En données comparables et après traitement des effets de la sur-inflation de l'année, voir pages 12 à 15 la définition des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

[4] En données comparables sauf mention contraire, voir pages 12 à 15 la définition des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

[5] Variation en données historiques

**Une diffusion en direct de la conférence à destination des analystes et des investisseurs, tenue par Franck Riboud, Président du Conseil d'Administration, Emmanuel Faber, Directeur Général, et Pierre-André Térissé, Directeur Général Finances, sera disponible à 9h00 (heure de Paris) ce vendredi 20 février 2015.**

**Le support de la présentation est disponible sur le site ([www.finance.danone.com](http://www.finance.danone.com)) à partir de 7h30 (heure de Paris) ce jour.**

Le Conseil d'Administration de Danone, réuni le 19 février 2015, a arrêté les comptes sociaux et consolidés pour l'exercice 2014. S'agissant du processus de certification des comptes par les Commissaires aux comptes, leurs procédures d'audit sont, à ce jour, réalisées de manière substantielle.

## Chiffre d'affaires 2014

<i>En millions d'€</i>	2013	2014	<b>Variation</b> <i>En données comparables<sup>[1]</sup></i>	<b>Croissance volumes</b> <i>En données comparables<sup>[1]</sup></i>
<b>PAR PÔLE D'ACTIVITÉ</b>				
Produits Laitiers Frais	11 790	11 129	1,5%	-6,6%
Eaux	3 903	4 186	11,6%	7,5%
Nutrition Infantile	4 263	4 397	6,1%	1,7%
Nutrition Médicale	1 342	1 432	7,9%	5,6%
<b>PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE</b>				
Europe hors CEI	8 197	8 522	2,0%	-0,9%
CEI & Amérique du Nord <sup>[2]</sup>	4 713	4 525	5,0%	-6,9%
ALMA <sup>[3]</sup>	8 388	8 097	7,4%	0,5%
<b>Total</b>	<b>21 298</b>	<b>21 144</b>	<b>4,7%</b>	<b>-1,5%</b>

[1] Voir page 12 à 15 la définition des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

[2] Amérique du Nord = Etats-Unis et Canada

[3] « Asia-Pacific / Latin America / Middle-East / Africa » (Asie-Pacifique / Amérique Latine / Moyen-Orient / Afrique)

Le chiffre d'affaires consolidé s'établit à 21 144 millions d'euros sur l'année 2014, en baisse de -0,7% en données historiques par rapport à 2013. 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 +4,7%. Cette croissance organique se décompose en une baisse des volumes de -1,5% et une hausse en valeur de +6,2%.

L'impact négatif de la variation des taux de change de -5,5% est le reflet de la baisse significative de certaines devises émergentes, dont le rouble russe, le peso argentin et la roupie indonésienne.

Les effets de variation du périmètre de consolidation sont globalement neutres (+0,1%), conséquences, d'une part, de la déconsolidation de certaines activités de Produits Laitiers Frais (en Arabie Saoudite au cours de l'année 2013, en Chine et en Indonésie au cours de l'année 2014) et, d'autre part, de la consolidation par intégration globale des différentes activités dont Danone a pris le contrôle au cours de l'année 2013, en particulier Centrale Laitière (Maroc), YoCrunch (Etats-Unis), Sirma (Turquie) et Happy Family (Etats-Unis).

## Chiffre d'affaires – Quatrième trimestre 2014

En millions d'€	T4 13	T4 14	Variations en données comparables [1]	Croissance volumes en données comparables [1]
<b>PAR PÔLE D'ACTIVITÉ</b>				
Produits Laitiers Frais	2 854	2 693	-1,0%	-7,8%
Eaux	823	944	12,3%	9,0%
Nutrition Infantile	956	1 241	28,1%	11,5%
Nutrition Médicale	348	384	8,7%	6,3%
<b>PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE</b>				
Europe hors CEI	1 969	2 105	4,8%	0,0%
CEI & Amérique du Nord <sup>[2]</sup>	1 170	1 042	2,0%	-8,0%
ALMA <sup>[3]</sup>	1 842	2 114	14,0%	3,7%
<b>Total</b>	<b>4 981</b>	<b>5 261</b>	<b>7,5%</b>	<b>-0,3%</b>

[1] Voir page 12 à 15 la définition des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

[2] Amérique du Nord = Etats-Unis et Canada

[3] « Asia-Pacific / Latin America / Middle-East / Africa » (Asie-Pacifique / Amérique Latine / Moyen-Orient / Afrique)

Le chiffre d'affaires consolidé affiche au quatrième trimestre 2014 une croissance de +5,6% en données historiques pour s'établir à 5 261 millions d'euros. 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 progresse de +7,5%. Cette croissance reflète des volumes stables (-0,3%) et une hausse en valeur de +7,8%.

Les effets de change de -1,4% traduisent l'impact défavorable de l'évolution de certaines devises, dont le rouble russe, le peso argentin et la roupie indonésienne.

Les effets de variation du périmètre de consolidation de -0,5% résultent essentiellement de la déconsolidation de certaines activités de Produits Laitiers Frais, en Chine à compter du mois de juillet 2014 et en Indonésie à compter du mois de décembre 2014.

Il convient de noter que le traitement retenu pour rendre compte des effets de sur-inflation en Argentine a été mis en œuvre au quatrième trimestre pour l'ensemble de l'année, et a donc pesé sur la croissance organique de ce trimestre à hauteur de 1,6 point, en contrepartie d'une amélioration des effets de change.

### Produits Laitiers Frais

Le Pôle Produits Laitiers Frais enregistre au quatrième trimestre une baisse de son chiffre d'affaires de -1,0% en données comparables. Cette légère diminution résulte d'une baisse des volumes de -7,8%, en grande partie compensée par une forte croissance en valeur de +6,8%.

La zone Europe affiche une évolution des ventes globalement similaire à celles des précédents trimestres, avec une diminution de son chiffre d'affaires d'environ -4%. Cette évolution reflète la poursuite des baisses de volumes, qui s'expliquent par une gestion plus sélective des promotions et la simplification de certaines gammes de produits. Ces actions, mises en place progressivement depuis le début de l'année, permettent au Pôle d'afficher sur la zone, au second semestre, une marge opérationnelle courante en hausse par rapport au second semestre de 2013.

Dans la zone CEI / Amérique du Nord<sup>[1]</sup>, l'activité est stable au quatrième trimestre:

- En Russie, dans un contexte de consommation dégradé, la valorisation du portefeuille liée aux hausses de tarifs et à un effet mix positif continue à compenser la baisse significative des volumes, tirée par les segments faiblement valorisés.
- Aux Etats-Unis, l'ensemble de la catégorie se stabilise après plusieurs années de dynamiques fortes, tirée par le segment du yaourt grec.

La zone ALMA<sup>[2]</sup> affiche un chiffre d'affaires en très légère baisse au quatrième trimestre, impacté par le traitement des effets de sur-inflation en Argentine pour l'ensemble de l'année, tandis que le reste des activités a poursuivi son développement.

[1] Amérique du Nord = Etats-Unis et Canada

[2] « Asia-Pacific / Latin America / Middle-East / Africa » (Asie-Pacifique / Amérique Latine / Moyen-Orient / Afrique)

## Eaux

Le chiffre d'affaires du Pôle Eaux continue à afficher une croissance rapide au quatrième trimestre, avec des ventes en hausse de +12,3% en données comparables, tirées par une croissance des volumes de +9,0%.

Ces chiffres reflètent la très bonne performance sur les marchés européens et la poursuite de la forte croissance sur les marchés émergents, notamment en Asie avec l'expansion de la marque *Mizone* et la progression continue de la marque *Aqua*.

La croissance en valeur de +3,3% reflète principalement l'effet mix positif généré par la forte croissance des aquadrinks.

## Nutrition Infantile

Le Pôle Nutrition Infantile affiche au quatrième trimestre une très forte croissance de son chiffre d'affaires de +28,1% en données comparables, basée sur une croissance en volume de +11,5%. Cette excellente performance bénéficie d'une base de comparaison très favorable dans les huit marchés d'Asie qui avaient été touchés par la fausse alerte de Fonterra à partir du mois d'août 2013, et dont la plupart ont désormais retrouvé leur niveau d'activité d'avant-crise.

En Chine, principal marché impacté, la demande pour l'ensemble des marques de Danone continue de progresser, globalement en ligne avec les attentes. Alors que les ventes de la marque *Dumex* restent inférieures aux prévisions, la marque *Nutrilon* poursuit sa forte croissance, en particulier dans le segment ultra-premium et dans la distribution spécialisée (« mom & baby stores »). L'entreprise profite également de l'essor du e-commerce, qui modifie significativement les modes de consommation en Chine.

En Europe, le chiffre d'affaires enregistre ce trimestre une croissance à deux chiffres, reposant notamment sur le succès international de marques comme *Aptamil* et *Nutrilon*.

Les activités du Pôle dans le reste du monde sont restées très dynamiques, affichant une croissance à deux chiffres en Amérique Latine, en Russie et dans la zone Afrique/Moyen-Orient.

## Nutrition Médicale

Le chiffre d'affaires du Pôle Nutrition Médicale affiche au quatrième trimestre 2014 une croissance de +8,7% en données comparables, avec des volumes en hausse de +6,3%.

L'activité du Pôle reste marquée par un contexte général de pression sur les dépenses de santé. Malgré ce contexte, la division affiche une performance solide, notamment en Europe.

La Turquie, la Chine et le Brésil sont les principaux contributeurs à la croissance, réalisée en grande partie par les marques de nutrition pédiatrique *Neocate* et *Nutrini*, dont les performances sont restées supérieures à la moyenne du Pôle.

**Marge opérationnelle courante<sup>[1]</sup> de 12,59%, en baisse de -12 pb en données comparables<sup>[1]</sup> par rapport à 2013**

	2013	2014	Variation En données comparables <sup>[1]</sup>
<b>PAR PÔLE D'ACTIVITE</b>			
Produits Laitiers Frais	10,35%	9,28%	-67 pb
Eaux	13,04%	12,88%	+93 pb
Nutrition Infantile	19,62%	18,83%	-40 pb
Nutrition Médicale	18,16%	18,28%	+89 pb
<b>PAR ZONE GEOGRAPHIQUE</b>			
Europe hors CEI	14,42%	15,67%	+158 pb
CEI & Amérique du Nord <sup>[2]</sup>	9,56%	8,56%	-63 pb
ALMA <sup>[3]</sup>	14,03%	11,60%	-157 pb
<b>Total</b>	<b>13,19%</b>	<b>12,59%</b>	<b>-12 pb</b>

[1] Voir pages 12 à 15 la définition des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

[2] Amérique du Nord = Etats-Unis et Canada

[3] « Asia-Pacific / Latin America / Middle-East / Africa » (Asie-Pacifique / Amérique Latine / Moyen-Orient / Afrique)

La marge opérationnelle courante de Danone s'établit à 12,59%, en baisse de -60 pb en données historiques. Cette évolution reflète :

- un effet défavorable de -20 points de base lié à l'évolution du périmètre de consolidation, résultant essentiellement de l'intégration de Centrale Laitière (Maroc), YoCrunch (Etats-Unis) et Sirma (Turquie),
- un effet défavorable de -28 points de base lié à l'évolution des taux de change et à la sur-inflation constatée en Argentine en 2014, et
- une baisse de -12 points de base de la marge opérationnelle courante en données comparables.

Comme attendu, les conséquences de la fausse alerte qualité déclenchée par Fonterra au mois d'août 2013, et notamment la baisse d'activité de la marque *Dumex* en Chine, ont continué à peser sur la croissance et la rentabilité de l'entreprise en 2014.

L'année a été marquée par une inflation très significative du coût du lait et des ingrédients laitiers. Ce surcroît d'inflation a pu être compensé par des dynamiques de croissance solides, par des hausses de prix sélectives et compétitives, par l'optimisation du mix et par un effort renforcé sur les coûts. Les initiatives d'optimisation des coûts matières, industriels et logistiques ont ainsi permis de maintenir un niveau élevé de productivité. De plus, la mise en œuvre du plan d'économies en Europe a été finalisée pour l'essentiel à la fin de l'année 2014, générant les économies attendues.

Danone a continué à investir dans ses leviers de croissance, avec des montants de dépenses identiques<sup>[1]</sup> à 2013 sur l'ensemble des coûts de marketing, de ventes et de recherche et développement.

[1] En données comparables, voir pages 12 à 15 la définition des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

**Le bénéfice net courant dilué par action<sup>[1]</sup> s'élève à 2,62 euros, en hausse de +2,5% en données comparables<sup>[1]</sup> par rapport à 2013**

En millions d'€ (sauf mention contraire)	2013	2014
<b>Résultat opérationnel courant<sup>[1]</sup></b>	<b>2 809</b>	<b>2 662</b>
Autres produits et charges opérationnels	(681)	(511)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>2 128</b>	<b>2 151</b>
Coût de l'endettement financier net	(193)	(179)
Autres produits et charges financiers	(70)	(133)
Impôts sur les bénéfices	(604)	(599)
<b>Résultat net des sociétés intégrées</b>	<b>1 261</b>	<b>1 239</b>
Résultat net des sociétés mises en équivalence	289	14
Résultat net	1 550	1 253
Part des intérêts minoritaires	128	134
<b>Part du Groupe</b>	<b>1 422</b>	<b>1 119</b>
dont résultat net non courant <sup>[1]</sup>	(214)	(442)
<b>Résultat net courant – Part du Groupe<sup>[1]</sup></b>	<b>1 636</b>	<b>1 561</b>
<b>Bénéfice net courant dilué par action (€)<sup>[1]</sup></b>	<b>2,78</b>	<b>2,62</b>

[1] Voir pages 12 à 15 la définition des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

Le solde des autres produits et charges opérationnels s'établit à -511 millions d'euros, reflétant principalement des coûts relatifs aux plans d'économies et d'adaptation des organisations de l'entreprise, notamment en Europe (-186 millions d'euros pour l'ensemble des plans) et la dépréciation de la marque *Dumex* pour 249 millions d'euros, qui reflète les temps de redémarrage de la marque plus longs qu'initialement attendu.

Le coût de l'endettement financier net a baissé en dépit d'une progression de la dette financière nette<sup>[1]</sup> par rapport à 2013. 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.

La variation du solde des autres produits et charges financiers résulte principalement du caractère exceptionnel de la base de comparaison 2013, qui avait bénéficié d'une plus-value liée à la cession par Danone de sa participation dans la société SNI, réalisée dans le cadre de la prise de contrôle de Centrale Laitière (Maroc).

De même, la forte variation du résultat net des sociétés mises en équivalence reflète en majeure partie le caractère exceptionnel de la base de comparaison 2013, qui avait bénéficié, pour un montant de 226 millions d'euros, de la réévaluation de la quote-part de 29,2% détenue historiquement par Danone dans le capital de Centrale Laitière. Hors éléments non-courants, le résultat net des sociétés mises en équivalence s'établit à 66 millions d'euros pour l'année 2014. Danone a par ailleurs enregistré en 2014 des pertes de valeur de certains titres mis en équivalence, pour un montant total cumulé de 54 millions d'euros (enregistré en non-courant).

Le taux d'imposition courant<sup>[1]</sup> s'établit à 30,45% en 2014, stable par rapport à 2013.

Le résultat net courant – Part du Groupe<sup>[1]</sup> s'établit à 1 561 millions d'euros en 2014, en hausse de +3,6% en données comparables<sup>[1]</sup> et en baisse de -4,6% en données historiques par rapport à 2013. Le bénéfice net courant dilué par action s'élève à 2,62 euros, en hausse de +2,5% en données comparables<sup>[1]</sup> et en baisse de -5,6% en données historiques par rapport à 2013.

[1] Voir pages 12 à 15 la définition des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

## Flux de trésorerie et endettement

---

Le free cash-flow<sup>[1]</sup> s'établit à 1 277 millions d'euros en 2014, impacté pour 123 millions d'euros<sup>[2]</sup> par les dépenses relatives au plan d'économies et d'adaptation des organisations en Europe.

Le free cash-flow hors éléments exceptionnels<sup>[1]</sup> s'élève ainsi à 1 401 millions d'euros (6,6% du chiffre d'affaires), en baisse de -9,6% par rapport à 2013, impacté notamment par des effets de change défavorables.

Les investissements industriels s'établissent pour l'année 2014 à 984 millions d'euros, soit 4,7% du chiffre d'affaires.

La dette nette de Danone s'établit à 7 764 millions d'euros au 31 décembre 2014, incluant les options de vente accordées aux actionnaires minoritaires pour 2 558 millions d'euros. La dette relative à ces options est en baisse de 686 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2013, du fait notamment de l'augmentation de la participation de Danone au capital de la société Centrale Laitière (Maroc) en 2014.

Hors options de vente aux actionnaires minoritaires, la dette financière nette<sup>[1]</sup> de Danone s'établit à 5 206 millions d'euros, en progression de 484 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2013. Cette hausse est liée en majeure partie aux acquisitions réalisées par Danone en 2014, incluant l'augmentation de sa participation dans les sociétés Centrale Laitière (Maroc) et Mengniu (Chine), et sa prise de participation dans la société Brookside (Kenya).

*[1] Voir pages 12 à 15 la définition des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*

*[2] Montant net d'impôts*

## Réduction de l'empreinte carbone

---

Les produits de Danone sont issus des écosystèmes naturels. C'est pourquoi il est dans le meilleur intérêt de 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<sup>[1]</sup> de ses produits. Comme résultat des plans d'action menés dans ce sens, cet indicateur affiche une réduction de -42%<sup>[2]</sup> entre 2008 et 2014.

*[1] g CO2 / kg de produits vendus*

*[2] A périmètre d'activité constant, hors Unimilk, et sur le périmètre d'émission sous la responsabilité directe de Danone (emballages, activités industrielles, logistique et fin de vie)*



## Perspectives 2015

---

Danone prend pour hypothèse que le contexte macro-économique va rester globalement difficile et instable, avec des tendances de consommation fragiles voire déflationnistes en Europe, des marchés émergents pénalisés par la volatilité des devises, et enfin des difficultés contextuelles spécifiques dans quelques marchés importants, notamment la CEI.

Danone s'attend également en 2015 à des évolutions marquées mais hétérogènes du coût de ses principales matières stratégiques, et notamment concernant le lait :

- à une baisse des prix en Europe et aux Etats-Unis au premier semestre, avant un probable rebond dans la seconde partie de l'année, et
- à une progression continue des prix dans les pays émergents, tout au long de l'année.

Au total, Danone anticipe pour 2015 une hausse modérée du coût de ses principales matières premières et d'emballage.

Dans ce contexte, Danone aura pour objectif de poursuivre le développement de ses catégories et de gagner des parts de marché. En Europe, l'entreprise poursuivra le renforcement de sa compétitivité. Dans les marchés de croissance, elle se concentrera sur le développement de ses catégories au travers notamment de marques locales fortes dans les géographies les plus porteuses.

Après avoir généré une équation de croissance rentable au second semestre 2014, Danone cherchera à pérenniser cette équation, c'est à dire à générer en 2015 une croissance organique de son chiffre d'affaires et de sa marge opérationnelle tout en réalisant les investissements nécessaires pour inscrire cette performance dans la durée.

En conséquence, Danone vise pour 2015 :

- une croissance organique de son chiffre d'affaires<sup>[1]</sup> comprise entre +4% et +5%<sup>[2]</sup>,
- une légère progression de sa marge opérationnelle courante<sup>[2]</sup>.

Enfin Danone continuera à travailler à la progression durable de son free cash-flow, sans cependant se donner d'objectif à court terme.

*[1] Chiffre d'affaires net*

*[2] En données comparables, voir pages 12 à 15 la définition des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*

*[3] Voir pages 12 à 15 la définition des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*

## Dividende

---

Le Conseil d'Administration de Danone proposera à l'Assemblée Générale des Actionnaires, qui se réunira le mercredi 29 avril 2015, la distribution, au titre de l'exercice 2014, d'un dividende de 1,50 € par action, en hausse de 3,5% par rapport au dividende distribué au titre de l'exercice 2013. Ce dividende traduit la confiance du Conseil et de la Direction dans les perspectives de croissance des résultats de l'entreprise.

En cohérence avec l'absence actuelle de rachat d'actions, 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 29 avril 2015 diminuée du montant du dividende.

Si cette distribution est approuvée, le dividende sera détaché de l'action le jeudi 7 mai 2015. La période pendant laquelle les actionnaires pourront opter pour un paiement du dividende en numéraire ou en actions débutera le jeudi 7 mai et s'achèvera le jeudi 21 mai 2015. La mise en

paiement du dividende en numéraire ou la livraison des actions interviendra le mercredi 3 juin 2015.

## Gouvernance

---

Le Conseil d'Administration de Danone, réuni le 19 février 2015, a approuvé les projets de résolutions qui seront soumis à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 29 avril prochain.

Sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil proposera au vote des actionnaires le renouvellement des mandats d'Administrateur arrivant à échéance de Jean Laurent, Administrateur Référent, Jacques-Antoine Granjon, Benoît Potier, Mouna Sepehri et Virginia Stallings.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration du 19 février 2015 a pris acte du souhait de Richard Goblet d'Alviella de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat. Franck Riboud, au nom du Conseil d'Administration, a remercié chaleureusement Richard Goblet d'Alviella pour sa contribution active aux travaux du Conseil et de ses Comités depuis 12 ans.

Sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil proposera aux actionnaires de pourvoir ce poste d'Administrateur par la nomination au Conseil de Serpil Timuray, Administratrice indépendante au sens des recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Agée de 45 ans et de nationalité turque, Serpil Timuray est diplômée en gestion d'entreprise (business administration) de l'Université Bogazici d'Istanbul. Elle débute sa carrière chez Procter & Gamble en 1991, au sein duquel elle est ensuite nommée au Comité Exécutif de Procter & Gamble Turquie. En 1999, elle rejoint le Groupe Danone en tant que Directeur Marketing et membre du Comité Exécutif de la filiale Produits Laitiers Frais en Turquie. Elle occupe les fonctions de Directeur Général de Danone Turquie de 2002 à 2008 et supervise notamment à ce titre l'acquisition et l'intégration de plusieurs sociétés dans la région. En 2009, elle rejoint le Groupe Vodafone en tant que Président Directeur Général de Vodafone Turquie, contribuant ainsi au développement considérable de cette société. Depuis janvier 2014, Serpil Timuray occupe les fonctions de Directeur Général Région Afrique, Moyen-Orient, Asie et Pacifique et de membre du Comité Exécutif du Groupe Vodafone. Sa compétence reconnue de dirigeante, son expérience réussie dans le développement des activités de groupes internationaux et sa très bonne connaissance de marchés clés pour Danone constitueront des atouts indéniables pour les travaux du Conseil d'Administration.

Le Conseil a constaté que ces renouvellements et cette nomination s'inscrivent dans sa démarche, engagée depuis plusieurs années vis-à-vis des actionnaires, d'amélioration de sa gouvernance, notamment en ce qui concerne l'indépendance (dont le taux passera de 71% à 77% à l'issue de l'Assemblée), la féminisation (dont le taux passera de 29% à 38%), l'expertise et la diversité de sa composition.

## **Opérations financières et événements importants de la période** (rappel des communiqués de presse émis au cours du dernier trimestre)

---

Le 31 octobre 2014, Danone a annoncé étendre son alliance stratégique avec Mengniu à la catégorie des laits infantiles en Chine, en participant à une augmentation de capital réservée de Yashili, l'une des principales sociétés chinoises de lait infantile, pour un montant de 437 millions d'euros, soit HK\$3,70 par action. A l'issue de cette opération, Mengniu, actuel actionnaire majoritaire de Yashili, et Danone détiendront respectivement 51,0% et 25,0% du capital de Yashili. Danone, Mengniu et Yashili souhaitent étendre et renforcer leur coopération dans le secteur des laits infantiles en Chine. Les partenaires étudieront la possibilité d'une prise de participation dans Dumex dans des proportions similaires. Ce nouvel accord s'inscrit dans la suite de l'alliance stratégique nouée en 2013 entre Mengniu, Danone et COFCO (entreprise publique leader de l'industrie agroalimentaire en Chine) dans le secteur des produits laitiers frais. Cette nouvelle alliance s'appuiera sur l'expertise internationale de Danone et son savoir-faire dans les laits infantiles, ainsi que sur la connaissance du marché chinois de Mengniu. Danone et Mengniu souhaitent contribuer au développement de Yashili et développer une offre large de produits répondant aux meilleurs standards de la catégorie. La finalisation de cette opération devrait avoir lieu au cours des prochains mois.

Le 3 novembre 2014, Danone a annoncé acquérir une participation additionnelle de 21,75% du capital de Centrale Laitière (Maroc) auprès de la SNI pour un montant de 278 millions d'euros. A l'issue de cette transaction, la participation de Danone dans le capital de Centrale Laitière s'élève à 90,86%. Cette opération fait suite à une première transaction réalisée en 2013, par laquelle Danone était devenu l'actionnaire majoritaire de Centrale Laitière.

Le 12 décembre 2014, Danone a annoncé confirmer ses priorités stratégiques et renforcer son équipe de direction, suite au Conseil d'Administration de Danone du 11 décembre, présidé par Franck Riboud. Emmanuel Faber, Directeur Général du groupe, a déclaré : « A l'occasion de ma prise de fonction en octobre dernier, j'ai eu l'occasion de m'adresser aux 100 000 collaborateurs du groupe pour dire qu'il n'y avait pas d'ambition plus motivante que notre mission : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Alors que l'année 2014 s'achève, je souhaite le redire avec force et réaffirmer que chacun de nos métiers, les Produits Laitiers Frais, les Eaux, la Nutrition Infantile et la Nutrition Médicale, a un sens au service de cette mission et un rôle dans la stratégie de croissance rentable et durable que s'est fixée le groupe ». Dans ce cadre, le groupe va continuer à rapidement accroître ses capacités et construire des plateformes de développement dans les régions à forte croissance, notamment en Asie et en Afrique. Les investissements réalisés pour cela depuis deux ans se sont traduits par un recours accru à l'endettement, à un niveau qui pourrait impliquer une notation de crédit un cran moins élevé, niveau adapté à cette période de construction, à la solidité des perspectives de cash-flows du groupe et à la structure de sa dette. Pour déployer cette stratégie et porter l'ambition de « Danone 2020 », Emmanuel Faber a décidé de renforcer et de faire évoluer son équipe de direction, annonçant les nominations suivantes à compter du 1er janvier 2015 : Gustavo Valle, Directeur Général du Pôle Produits Laitiers Frais, Pierre-André Térissé, Directeur Général du Pôle Afrique, nouvellement créé, Cécile Cabanis, Directrice Générale Finances et Bertrand Austruy, Secrétaire Général du groupe, fonction nouvellement créée qui regroupe les fonctions juridiques, réglementaires, la conformité, la sécurité alimentaire ainsi que la communication et les affaires publiques. Gustavo Valle, Cécile Cabanis et Bertrand Austruy entrent au Comité Exécutif du groupe.

o o O o o

## 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. Voir la note méthodologique page 15.*

Le Groupe 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 – Part du Groupe et du résultat net courant – Part du Groupe par action ;
- résultat opérationnel courant ;
- marge opérationnelle courante ;
- résultat net courant – Part du Groupe ;
- bénéfice net courant dilué par action ou résultat net courant – Part du Groupe par action après dilution ;
- 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. Le Groupe 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 le Groupe 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 – Part du Groupe et du résultat net courant – Part du Groupe par action reflètent la performance organique du Groupe 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 le Groupe 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 du Groupe.

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, l'utilisation d'un taux de change identique pour comparer l'exercice considéré et l'exercice précédent s'est révélé insuffisant pour refléter la performance organique du Groupe 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, pour laquelle il a été réalisé au quatrième trimestre pour l'ensemble de l'exercice. Il a conduit à (a) limiter l'inflation des prix et des coûts des produits vendus au kilo à leur niveau moyen sur trois ans, et (b) plafonner la marge opérationnelle courante à son niveau de l'exercice précédent, et ce pour chacun des Pôles présents dans le pays.

(en millions d'euros sauf pourcentage)	Exercice précédent	Effets des variations du périmètre de consolidation	Effets des variations des taux de change	dont traitement des effets de sur-inflation	dont autres effets de variation des taux de change	<b>Croissance en données comparables</b>	Exercice considéré
--	--------------------	---	--	---	--	--	--------------------

#### **Evolution du chiffre d'affaires**

<b>2013</b>	20 869	+2,4%	-5,1%	-	-5,1%	<b>+4,8%</b>	21 298
<b>2014</b>	21 298	+0,1%	-5,5%	+0,4%	-5,9%	<b>+4,7%</b>	21 144

#### **Evolution de la marge opérationnelle courante**

<b>2013</b>	14,18%	- 20 pb	+2 pb	-	+2 pb	<b>-81 pb</b>	13,19%
<b>2014</b>	13,19%	-20 pb	-28 pb	-20 pb	-8 pb	<b>-12 pb</b>	12,59%

#### **Evolution du bénéfice net courant dilué par action**

<b>2013</b>	3,01	-0,8%	-5,0%	-	-5,0%	<b>-2,2%</b>	2,78
<b>2014</b>	2,78	-0,3%	-7,8%	-1,7%	-6,1%	<b>+2,5%</b>	2,62

**Le résultat opérationnel courant** correspond au résultat opérationnel du Groupe avant prise en compte des Autres produits et charges opérationnels. En application de la recommandation 2013-03 de l'ANC "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 du Groupe. 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, le Groupe 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.

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

**Le résultat net courant – Part du Groupe** 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 du Groupe. Les éléments non courants incluent principalement les Autres produits et charges opérationnels, les plus ou moins-values de cession et les dépréciations de participations consolidées par mise en équivalence ou non consolidées ainsi que les produits et charges d'impôts relatifs aux éléments non courants. Ces éléments exclus du Résultat net courant – Part du Groupe représentent le Résultat net non courant – Part du Groupe.

<i>(en millions d'euros sauf pourcentage)</i>	2013			2014		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>2 809</b>		<b>2 809</b>	<b>2 662</b>		<b>2 662</b>
Autres produits et charges opérationnels		(681)	(681)		(511)	(511)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>2 809</b>	<b>(681)</b>	<b>2 128</b>	<b>2 662</b>	<b>(511)</b>	<b>2 151</b>
Coût de l'endettement financier net	(193)		(193)	(179)		(179)
Autres produits et charges financiers	(118)	48	(70)	(129)	(3)	(133)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>2 498</b>	<b>(633)</b>	<b>1 865</b>	<b>2 353</b>	<b>(514)</b>	<b>1 839</b>
Impôts sur les bénéfices	(750)	146	(604)	(716)	117	(599)
Taux effectif d'impôt	30,0%		32,4%	30,5%		32,6%
<b>Résultat des sociétés intégrées</b>	<b>1 748</b>	<b>(487)</b>	<b>1 261</b>	<b>1 637</b>	<b>(397)</b>	<b>1 239</b>
Résultats des sociétés mises en équivalence	50	239	289	66	(52)	14
<b>Résultat net</b>	<b>1 798</b>	<b>(248)</b>	<b>1 550</b>	<b>1 703</b>	<b>(450)</b>	<b>1 253</b>
• Part du Groupe	1 636	(214)	1 422	1 561	(442)	1 119
• Part des détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	162	(34)	128	142	(7)	134

**Le bénéfice net courant dilué par action ou résultat net courant - Part du Groupe par action après dilution** correspond au ratio résultat net courant – Part du Groupe sur nombre d'actions dilué.

<i>(en euros par action sauf nombre d'actions)</i>	2013		2014	
	Courant	Total	Courant	Total
<b>Résultat net - Part du Groupe</b>	1 636	1 422	1 561	1 119
<b>Nombre d'actions</b>				
• Avant dilution	587 411 533	587 411 533	594 472 798	594 472 798
• Après dilution	588 469 577	588 469 577	595 536 328	595 536 328
<b>Résultat net - Part du Groupe, par action</b>				
• Avant dilution	2,79	2,42	2,63	1,88
• Après dilution	2,78	2,42	2,62	1,88

**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 le Groupe 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 le Groupe pourrait être amené à mettre en œuvre dans le cadre du plan d'économies et d'adaptation de ses organisations en Europe.

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2014
<b>Trésorerie provenant de l'exploitation</b>	<b>2 356</b>	<b>2 189</b>
Investissements industriels	(1 039)	(984)
Cessions et réalisations d'actifs industriels	79	67
Frais d'acquisitions avec prise de contrôle <sup>[1]</sup>	32	6
Compléments de prix d'acquisition avec prise de contrôle <sup>[2]</sup>	-	-
<b>Free cash-flow</b>	<b>1 428</b>	<b>1 277</b>
Flux de trésorerie relatifs au plan d'économies et d'adaptation en Europe <sup>[3]</sup>	121	123
<b>Free cash-flow hors éléments exceptionnels</b>	<b>1 549</b>	<b>1 401</b>

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

[2] Correspond aux compléments de prix d'acquisition versés ultérieurement à une prise de contrôle et au cours de l'exercice.

[3] Montant net d'impôts

**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 millions d'euros)	Au 31 décembre 2013	Au 31 décembre 2014
Dettes financières non courantes <sup>[1]</sup>	7 065	6 598
Dettes financières courantes	4 862	4 544
Placements à court terme	(2 862)	(2 317)
Disponibilités	(969)	(880)
Instruments dérivés – actifs	(130)	(181)
<b>Dette nette</b>	<b>7 966</b>	<b>7 764</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dettes liées aux options accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle - part non courante</li><li>• Dettes liées aux options accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle - part courante</li></ul>	(477)	(349)
	(2 767)	(2 209)
Dettes financières exclues de la dette financière nette	(3 244)	(2 558)
<b>Dette financière nette</b>	<b>4 722</b>	<b>5 206</b>

[1] Y compris instruments dérivés - passifs

## Note méthodologique

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 ce communiqué de presse 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.

### DECLARATIONS DE NATURE PREVISIONNELLE

Ce communiqué contient des déclarations de nature prévisionnelle concernant 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 de ceux attendus. Pour une description plus détaillée de ces risques et incertitudes, il convient notamment de se référer au document de référence de DANONE (section « Facteurs de risques », disponible sur [www.danone.com](http://www.danone.com)).

## ANNEXE – Ventilation du chiffre d'affaires

En millions d'euros

	2013					2014				
	T1	T2	T3	T4	FY	T1	T2	T3	T4	FY
<b>PAR PÔLE D'ACTIVITÉ</b>										
Produits Laitiers Frais	2 953	3 071	2 913	2 854	11 790	2 809	2 831	2 796	2 693	11 129
Eaux	887	1 104	1 089	823	3 903	895	1 179	1 169	944	4 186
Nutrition Infantile	1 177	1 206	924	956	4 263	1 029	1 042	1 084	1 241	4 397
Nutrition Médicale	322	339	333	348	1 342	328	354	366	384	1 432
<b>PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE</b>										
Europe hors CEI	2 005	2 155	2 068	1 969	8 197	2 054	2 208	2 156	2 105	8 522
CEI & Amérique du Nord <sup>[2]</sup>	1 163	1 197	1 183	1 170	4 713	1 154	1 176	1 153	1 042	4 525
ALMA <sup>[3]</sup>	2 170	2 368	2 008	1 842	8 388	1 854	2 022	2 107	2 114	8 097
<b>Groupe</b>	<b>5 338</b>	<b>5 720</b>	<b>5 259</b>	<b>4 981</b>	<b>21 298</b>	<b>5 061</b>	<b>5 406</b>	<b>5 415</b>	<b>5 261</b>	<b>21 144</b>

	Variations historiques en 2014					Variations en données comparables <sup>[1]</sup> en 2014				
	T1	T2	T3	T4	FY	T1	T2	T3	T4	FY
<b>PAR PÔLE D'ACTIVITÉ</b>										
Produits Laitiers Frais	-4,8%	-7,8%	-4,0%	-5,7%	-5,6%	3,9%	2,4%	0,7%	-1,0%	1,5%
Eaux	0,9%	6,8%	7,3%	14,6%	7,3%	8,9%	13,1%	11,8%	12,3%	11,6%
Nutrition Infantile	-12,6%	-13,6%	17,3%	29,9%	3,1%	-7,7%	-9,2%	19,2%	28,1%	6,1%
Nutrition Médicale	1,8%	4,4%	10,1%	10,3%	6,7%	5,2%	7,3%	10,1%	8,7%	7,9%
<b>PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE</b>										
Europe hors CEI	2,4%	2,5%	4,2%	6,9%	4,0%	0,5%	0,1%	2,8%	4,8%	2,0%
CEI & Amérique du Nord <sup>[2]</sup>	-0,8%	-1,8%	-2,6%	-10,9%	-4,0%	7,8%	7,0%	3,3%	2,0%	5,0%
ALMA <sup>[3]</sup>	-14,6%	-14,6%	4,9%	14,7%	-3,5%	0,5%	2,0%	13,5%	14,0%	7,4%
<b>Groupe</b>	<b>-5,2%</b>	<b>-5,5%</b>	<b>3,0%</b>	<b>5,6%</b>	<b>-0,7%</b>	<b>2,2%</b>	<b>2,3%</b>	<b>6,9%</b>	<b>7,5%</b>	<b>4,7%</b>

[1] En données comparables, voir page 12 à 15 la définition des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

[2] Amérique du Nord = Etats-Unis et Canada

[3] « Asia-Pacific / Latin America / Middle-East / Africa » (Asie-Pacifique / Amérique Latine / Moyen-Orient / Afrique)