



Résultats annuels 2016
Paris, le 15 février 2017

**Progrès significatifs dans le renforcement du modèle de croissance en 2016
Danone entre en 2017 dans une nouvelle phase de sa transformation**

- **Résultats 2016** : performance robuste des ventes combinées à la marge, conduisant à une très forte croissance du BNPA courant (+9,3%)
- **Objectif 2017**: découplage des agendas de croissance et d'efficacité afin de sécuriser une croissance continue du BNPA courant supérieure à +5% en données comparables, excluant tout élément relatif à l'acquisition de WhiteWave
- **Nouvelle organisation** créant les conditions optimales pour la croissance et l'efficacité
- **Lancement d'un programme d'efficacité d'1 milliard d'euros**

L'objectif annuel 2017 sera actualisé après la réalisation de l'acquisition de WhiteWave

Toute référence à la « croissance » dans la section ci-dessus est en données comparables. Toutes références dans le présent communiqué (y compris dans les sections « Résultats 2016 » et « Objectif 2017 » ci-dessus) aux indicateurs suivants : variation en données comparables, résultat opérationnel courant, marge opérationnelle courante, résultat net courant, taux d'imposition courant, BNPA courant, free cash-flow, free cash-flow hors éléments exceptionnels et dette financière nette, correspondent aux indicateurs non définis par les normes IFRS utilisés par Danone. La définition de ces indicateurs ainsi que leur rapprochement avec les états financiers sur l'ensemble des périodes présentées figurent en pages 11 à 14 ci-après.

COMMENTAIRE D'EMMANUEL FABER, DIRECTEUR GÉNÉRAL

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

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

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

CHIFFRES-CLES 2016

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

PARTIE I : ANNEE 2016

CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL 2016

en millions d'€ sauf %	2015	2016	Croissance du chiffre d'affaires*	Croissance Volumes*	T4 2015	T4 2016	Croissance organique	Croissance Volumes*
PAR MÉTIER								
Produits Laitiers Frais	11 057	10 736	+2,0%	-2,6%	2 682	2 677	+0,7%	-3,9%
Eaux	4 768	4 574	+2,9%	+2,9%	953	944	+6,3%	-0,4%
Nutrition Infantile	4 994	5 017	+3,5%	+0,6%	1 332	1 317	+0,6%	-0,5%
Nutrition Médicale	1 593	1 618	+7,4%	+4,8%	413	417	+6,1%	+4,0%
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE								
Europe	8 900	8 571	-1,4%	-1,8%	2 167	2 038	-2,9%	-4,2%
CEI & Amérique du Nord ¹	4 471	4 486	+4,6%	-2,4%	1 064	1 155	+5,7%	-1,3%
ALMA ²	9 041	8 887	+6,7%	+2,7%	2 147	2 162	+5,4%	+0,7%
Total	22 412	21 944	+2,9%	-0,2%	5 379	5 355	+2,1%	-1,9%

*en données comparables

En 2016, le chiffre d'affaires consolidé s'est établi à 21 944 millions d'euros, soit une progression de +2,9% en données comparables. En données historiques, en intégrant la variation des taux de change (-5,5%) et du périmètre de consolidation (+0,6%), le chiffre d'affaires annuel a reculé de -2,1%.

Les effets de change traduisent notamment l'impact défavorable du peso argentin, du peso mexicain et du rouble russe.

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

¹ Amérique du Nord = Etats-Unis et Canada

² ALMA = Asie Pacifique / Amérique Latine / Moyen-Orient / Afrique

PRODUITS LAITIERS FRAIS

En 2016, le métier des Produits Laitiers Frais a enregistré une progression de son chiffre d'affaires de +2,0% en données comparables, après une hausse de +0,6% en 2015.

Cette performance reflète principalement l'accélération de la croissance au sein de la zone CEI & Amérique du Nord¹, en ligne avec les attentes.

- Aux **Etats-Unis**, Danone a généré une croissance solide tout au long de l'année malgré un environnement plus compétitif au 2^{ème} semestre 2016. Le succès des plans d'innovation et d'activation des marques a contribué à renforcer sa position de leader et plus généralement ses fondamentaux, au sein d'une catégorie attendue plus difficile en 2017.
- En **Russie**, Danone démontre pour la troisième année consécutive la résilience de son modèle dans un contexte économique difficile. La revalorisation de son portefeuille de marques à travers la gestion du mix et la force de ses marques a permis de neutraliser l'effet de la baisse des volumes et d'assurer une croissance solide du chiffre d'affaires.

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

La zone ALMA² a généré une croissance forte en 2016. Toutefois, dans un contexte économique marqué par une inflation élevée et des tendances de consommation fragiles en Amérique latine, la baisse des volumes observée au cours des neuf premiers mois de l'année s'est poursuivie au quatrième trimestre, en particulier au Brésil, et devrait se poursuivre en 2017.

EAUX

Le chiffre d'affaires 2016 du métier des Eaux a progressé de +2,9% en données comparables. Hors Chine, la performance globale a généré une croissance comprise entre 5% et 10%, soutenue par des fortes dynamiques de consommation axées vers une hydratation plus saine, et une attention permanente à l'innovation et à l'activation des marques.

L'Europe, qui a généré une croissance solide sur l'ensemble de l'année, s'est particulièrement distinguée au quatrième trimestre, soutenue par le succès de ses innovations en fin d'année.

La zone ALMA² (hors Chine) a également affiché une solide performance en 2016, soutenue par diverses plateformes de croissance telles que l'Indonésie et le Mexique.

En Chine, les ventes de *Mizone* ont baissé en 2016, impactées par des ajustements de stocks dans un marché en transition. Comme anticipé, cette performance inclut une croissance des ventes positives au quatrième trimestre, du fait d'une base de comparaison favorable. Cependant, dans cet environnement marqué par un ralentissement de la consommation, la transition de *Mizone* pourrait perdurer en 2017. Ainsi, il est important que Danone continue de se focaliser sur la protection de ses parts de marché grâce à des investissements ciblés, afin de sécuriser la croissance future de *Mizone* tout en préservant sa rentabilité.

¹ Amérique du Nord = Etats-Unis et Canada

² ALMA = Asie Pacifique / Amérique Latine / Moyen-Orient / Afrique

NUTRITION INFANTILE

Le chiffre d'affaires 2016 du métier de la Nutrition Infantile a progressé de +3,5% en données comparables. Cette performance intègre une baisse des ventes « indirectes » vers la Chine. En excluant celles-ci, la division a maintenu une croissance forte d'environ 5%.

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

Parallèlement, la croissance de la **zone ALMA¹ (hors Chine)** a été très forte, grâce à des marchés dynamiques tels que le Brésil et l'Australie.

En **Chine**, la transition de l'ensemble du réseau de distribution « indirect » liée à l'évolution rapide de la réglementation s'est poursuivie au quatrième trimestre, engendrant de nouveaux ajustements de stocks chez les revendeurs. La transition devrait se poursuivre jusqu'à ce que la nouvelle réglementation soit pleinement appliquée en 2018, créant de la volatilité. Parallèlement, Danone enregistre des résultats très positifs dans le développement de son modèle de distribution direct en Chine. L'ensemble des initiatives menées pour accroître sa présence et sa visibilité dans les magasins spécialisés et le e-commerce direct s'est traduit par une croissance forte de ses ventes locales au quatrième trimestre.

NUTRITION MEDICALE

Le chiffre d'affaires 2016 du métier de la Nutrition Médicale a généré une très forte croissance de +7,4% en données comparables, équilibrée entre les différentes zones géographiques.

En **Europe**, Danone a généré une croissance supérieure à 5%, tirée par la performance solide du Royaume-Uni et du Benelux, tandis que la **zone Alma¹** a réalisé une croissance supérieure à 10%, bénéficiant du développement rapide de la Chine et du Brésil.

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

¹ ALMA = Asie Pacifique / Amérique Latine / Moyen-Orient / Afrique

MARGE OPERATIONNELLE COURANTE 2016 : +70 pb (en données comparables)

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

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

	2015	2016	Variation (en données comparables)
PAR METIER			
Produits Laitiers Frais	9,95%	10,09%	+38 pb
Eaux	11,37%	11,38%	+15 pb
Nutrition Infantile	19,32%	21,91%	+167 pb
Nutrition Médicale	17,95%	19,71%	+93 pb
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE			
Europe	17,26%	17,64%	+45 pb
CEI & Amérique du Nord ¹	8,67%	10,26%	+161 pb
ALMA ²	10,71%	11,82%	+79 pb
Total	12,91%	13,77%	+70 pb

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

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

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

Enfin, cette très forte performance s'explique également par des effets positifs liés à une base de comparaison favorable dans le métier de la Nutrition Infantile. En effet, le 1^{er} semestre 2015 avait été impacté par la mise en œuvre du plan d'adaptation de Dumex en Chine et les coûts engendrés par l'incendie survenu dans une usine de production aux Pays-Bas.

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

¹ Amérique du Nord = Etats-Unis et Canada

² ALMA = Asie Pacifique / Amérique Latine / Moyen-Orient / Afrique

BÉNÉFICE NET COURANT PAR ACTION 2016 : +9,3% (en données comparables)

En millions d'€ (sauf mention contraire)	2015	2016
Résultat opérationnel courant	2 892	3 022
Autres produits et charges opérationnels	(682)	(99)
Résultat opérationnel	2 210	2 923
Coût de l'endettement financier net	(152)	(146)
Autres produits et charges financiers	(133)	(146)
Impôts sur les bénéfices	(626)	(804)
Résultat net des sociétés intégrées	1 299	1 826
Résultat net des sociétés mises en équivalence	99	1
Résultat net	1 398	1 827
Part des intérêts minoritaires	115	107
Part du Groupe	1 282	1 720
dont résultat net non courant	(508)	(191)
Résultat net courant – Part du Groupe	1 791	1 911
BNPA courant (€)	2,93	3,10
BNPA (€)	2,10	2,79

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

Le coût de l'endettement financier net a légèrement baissé en 2016 malgré des coûts supplémentaires liés au financement de l'acquisition de WhiteWave (c'est à dire les charges financières liées aux obligations émises les 25 et 26 octobre 2016). Cette baisse reflète notamment la baisse des taux d'intérêt. Ces nouvelles émissions obligataires ont permis à Danone d'allonger la maturité moyenne de sa dette à des conditions de marché favorables.

Le taux d'imposition courant s'est établi à 31,1% en 2016, stable par rapport à 2015.

Le résultat net des sociétés mises en équivalence a baissé et s'est établi à 1 million d'euros du fait d'éléments non courants, principalement une perte de valeur de 98 millions d'euros au titre de la participation de 25% dans Yashili. En excluant les éléments non courants, le résultat net des sociétés mises en équivalence s'est établi à 129 millions d'euros, en hausse de +4,5% par rapport à 2015.

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

Le BNPA courant s'est élevé à 3,10 euros, en hausse de +9,3% en données comparables et de +5,6% en données historiques par rapport à 2015, reflétant des progrès importants dans le renforcement et le rééquilibrage du modèle de croissance de Danone.

Le BNPA s'est établi à 2,79 euros, en hausse de +32,7% en données historiques.

FLUX DE TRESORERIE ET ENDETTEMENT 2016

Le free cash-flow s'est établi à 1 760 millions d'euros en 2016, incluant 26 millions d'euros¹ de dépenses relatives au plan d'économies et d'adaptation des organisations en Europe. Ces coûts avaient été provisionnés ou encourus en 2015 et ont été versés en 2016.

Le free cash-flow hors éléments exceptionnels s'est ainsi élevé à 1 786 millions d'euros (soit 8,1% du chiffre d'affaires), en hausse de +16,8% par rapport à 2015, porté par la forte progression de la marge opérationnelle courante et par un contrôle rigoureux du besoin en fonds de roulement. Cela permettra de soutenir l'agenda de croissance de Danone. Les investissements industriels se sont ainsi établis en 2016 à 925 millions d'euros, soit 4,2% du chiffre d'affaires.

La dette nette de Danone a diminué de 327 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2015 et s'est établie à 7 472 millions d'euros au 31 décembre 2016. Elle inclut 699 millions d'euros d'options de vente accordées aux actionnaires minoritaires, soit une baisse de 163 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2015.

REDUCTION DE L'EMPREINTE CARBONE 2016

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

L'empreinte carbone étant un indicateur global qui reflète de nombreux paramètres environnementaux, Danone a pris, depuis plusieurs années, des engagements ambitieux de réduction de l'intensité carbone² de ses produits. Comme résultat des efforts menés dans ce sens, cet indicateur affiche une réduction de -50%³ entre 2008 et 2016 sur le périmètre de responsabilité directe de Danone. L'entreprise a ainsi efficacement su dissocier la croissance de ses ventes et le volume de ses émissions.

En novembre 2015, dans le cadre de la COP21, Danone a annoncé sa décision d'aller encore plus loin en adoptant une nouvelle politique climat visant à long terme le « zéro net carbone », sur l'ensemble de son périmètre de responsabilité, c'est-à-dire en incluant les activités sur lesquelles l'entreprise partage la responsabilité avec d'autres acteurs, principalement l'amont agricole. La nouvelle politique climat vise le zéro net carbone à horizon 2050. Danone s'est ainsi engagé en premier lieu à réduire de 50% en intensité ses émissions de gaz à effet de serre entre 2015 et 2030 et à accélérer ses initiatives « carbone positif », et avant 2025 de commencer à réduire ses émissions en valeur absolue sur l'ensemble de son périmètre de responsabilité. Dans le cadre de cet engagement, la marque evian sera la première à atteindre le zéro net carbone en 2020.

DIVIDENDE

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

Il sera proposé aux actionnaires d'opter pour le paiement de la totalité de leur dividende en numéraire ou en actions Danone. Les actions nouvelles seraient émises à un prix fixé à 90% de la moyenne des premiers cours cotés de l'action Danone sur Euronext lors des 20 séances de bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale du 27 avril 2017 diminuée du montant du dividende.

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

¹ Montant net d'impôt

² Gramme de CO2 équivalent par kilo de produits vendus

³ A périmètre d'activité constant, à méthodologie constante et sur le périmètre d'émission sous la responsabilité directe de Danone (emballages, activités industrielles, logistique et fin de vie)

PARTIE II : NOUVELLE PHASE DANS LA TRANSFORMATION DE DANONE

NOUVELLE ORGANISATION CRÉANT LES CONDITIONS OPTIMALES POUR LA CROISSANCE ET L'EFFICACITÉ

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

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

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

Cette organisation s'appuie sur trois éléments principaux :

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

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

- Création d'une 'Strategic Business Unit' Amérique du Nord, qui regroupera les activités Produits Laitiers Frais et les activités de WhiteWave dans cette région, après la réalisation de l'acquisition de WhiteWave. **Lorna Davis** sera nommée Directrice Générale de cette nouvelle entité qui représentera un chiffre d'affaires de 6 milliards de dollars. Après l'acquisition de WhiteWave, les activités de WhiteWave en Europe, en Amérique Latine, en Chine et dans les autres régions seront regroupées avec les activités Produits Laitiers Frais de Danone sous la responsabilité de **Gustavo Valle**.
- Création d'une fonction transversale dédiée à la croissance et l'innovation (« Growth & Innovation Officer ») pour renforcer la croissance en plaçant le consommateur au cœur des stratégies d'innovation et d'activation de l'entreprise. Cette nouvelle équipe rassemblera les fonctions R&D, Qualité, Innovation, Digital, Marketing et Relations clients, ce qui permettra d'accélérer les prises de décisions grâce à une collaboration plus fluide. **Francisco Camacho**, actuellement Directeur Général Eaux prend la tête de cette équipe intégrée en plus de ses fonctions actuelles.
- Création d'une fonction « Resources Efficiency », visant à soutenir la transformation de l'entreprise en lui permettant d'accélérer les réductions de coût, de protéger ses ressources essentielles et d'en optimiser l'utilisation. En plus de ses fonctions actuelles de Directeur Général Produits Laitiers Frais, à l'exclusion du marché Nord-Américain, **Gustavo Valle** prend la responsabilité de cette fonction rassemblant la gestion des cycles stratégiques, les Opérations et les Achats. Il est en charge du programme d'efficacité « Protein ».
- **Bridgette Heller**, actuellement Directrice Générale Nutrition Infantile prendra également la direction de la division Nutrition Médicale à compter de mi-2017, afin de favoriser les synergies et d'accélérer le potentiel de chaque division.
- **Pierre-André Térissé**, actuellement Directeur Général Afrique prend la direction de toutes les activités de Danone en Inde. Il va également concevoir et mettre en œuvre la stratégie d'accessibilité de l'entreprise via la mise en place de solutions opérationnelles durables (incluant danone.communities).
- **Bertrand Austruy**, outre son rôle actuel de Secrétaire Général, est nommé Directeur Général Ressources Humaines.
- **Cécile Cabanis**, en plus de ses responsabilités actuelles de Directrice Générale Finances, prend la tête des Systèmes et Technologies d'Information, ainsi que la direction de Danone Business Services (One Danone).

PROTEIN : LANCEMENT D'UN PROGRAMME D'EFFICACITE D'1 MILLIARD D'EUROS

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

Dans cette perspective, Danone lance un programme d'efficacité portant sur ses frais de vente, dépenses administratives et autres frais généraux. Le programme «Protein» vise à générer un milliard d'euros d'efficacités d'ici à 2020 afin de renforcer la compétitivité de l'entreprise.

Ce programme consiste à améliorer durablement les modes opératoires de l'Entreprise, à optimiser l'allocation de ses dépenses et à la rendre plus performante dans la gestion de ses achats.

Danone étudiera la meilleure façon de réinvestir une partie des efficacités réalisées dans la croissance, pour servir sa stratégie et sa mission.

Avec méthode, « Protein » permettra ainsi de réduire les dépenses tout en alimentant la croissance.

PERSPECTIVES 2017

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

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

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

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

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

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

En conséquence, Danone vise pour 2017 une croissance¹ de son BNPA courant supérieure à +5%, excluant tous éléments relatifs à l'acquisition de WhiteWave. Danone continuera, par ailleurs, de se focaliser sur la progression de son free cash-flow.

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

¹ En données comparables

PARTIE III : AUTRES

GOVERNANCE

Le Conseil d'Administration de Danone, réuni le 14 février 2017, a approuvé les projets de résolutions qui seront soumis à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 27 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 Gaëlle Olivier, Isabelle Seillier, Jean-Michel Severino et Lionel Zinsou-Derlin.

Par ailleurs, le Conseil a pris acte du souhait de Bruno Bonnell, Administrateur depuis 15 années de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat. Franck Riboud, au nom de l'ensemble du Conseil, a exprimé sa gratitude pour la contribution aussi active que constructive de Bruno Bonnell aux travaux du Conseil et du Comité de Responsabilité Sociale.

Comme annoncé, le Conseil a décidé de proposer aux actionnaires de nommer en qualité d'Administrateur Gregg Engles, âgé de 59 ans et de nationalité américaine, après la réalisation de l'acquisition de WhiteWave. Gregg Engles est l'actuel Président Directeur Général de Whitewave. L'arrivée de Gregg Engles au sein du Conseil illustre l'esprit partagé de l'acquisition en cours. Cette nomination permettrait au Conseil de bénéficier de sa vision entrepreneuriale et de sa compréhension profonde des marchés et des tendances émergentes de consommation aux Etats-Unis et dans le monde. En effet, Gregg Engles a été Président Directeur Général de Dean Foods Company, l'un des leaders du secteur agro-alimentaire américain, jusqu'à ce que WhiteWave et Dean Foods se scindent en 2012. Il est devenu alors Président Directeur Général de WhiteWave lors de son introduction en bourse en 2012. Cette société américaine est le leader mondial du bio, des laits et produits frais d'origine végétale.

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 termes d'expertise et de diversité de sa composition.

OPÉRATIONS FINANCIÈRES ET ÉVÈNEMENTS IMPORTANTS AU T4 2016

(Rappel des communiqués de presse émis au cours du dernier trimestre 2016)

- Le 25 octobre 2016, Danone a annoncé le succès du lancement d'une émission obligataire en 5 tranches d'un montant total de 6,2 milliards d'euros. Les 6,2 milliards d'euros levés permettront à Danone de financer une partie de l'acquisition de WhiteWave et de réduire le montant du prêt-relais conclu en juillet 2016 auprès de ses banques principales.
- Le 26 octobre 2016, Danone a annoncé le succès du lancement d'une émission obligataire en 4 tranches de 3 à 10 ans, d'un montant total de 5,5 milliards de dollars. Avec l'émission de 6,2 milliards d'euros sous programme EMTN annoncée le 25 octobre 2016, ce placement privé permettra à Danone de financer la totalité de l'acquisition de WhiteWave.
- Le 19 décembre 2016, Danone a ajusté ses objectifs annuels 2016, anticipant une croissance¹ du chiffre d'affaires légèrement inférieure à l'objectif (entre +3% et +5%) tout en relevant son objectif d'amélioration de la marge opérationnelle courante de +50 à +60 points de base¹.

¹ En données comparables

ACQUISITION DE WHITEWAVE

- Le 16 décembre 2016, la Commission Européenne a autorisé le projet d'acquisition de WhiteWave, par Danone, sous réserve de la cession d'une partie des activités de lait de croissance de Danone en Belgique (moins de 10 millions d'euros de chiffre d'affaires).
- La réalisation de l'opération reste soumise à la finalisation du processus d'examen de l'acquisition par les autorités américaines de la concurrence. WhiteWave et Danone travaillent avec le Département de la Justice américain et visent une finalisation de l'opération au 1^{er} trimestre 2017. Cependant, aucune garantie ne peut être donnée quant à la date de finalisation de ce processus réglementaire.

INFORMATION COMPLÉMENTAIRE

Le Conseil d'Administration de Danone, réuni le 14 février 2017, a arrêté les comptes sociaux et consolidés pour l'exercice 2016. 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.

o o O o o

INDICATEURS FINANCIERS UTILISÉS ET 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 14.

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

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

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

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

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

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

Dans un contexte en 2014 où l'inflation en Argentine, déjà structurellement élevée, a connu une accélération, à la suite notamment de la dévaluation forte et soudaine de sa devise en janvier, l'utilisation d'un taux de change identique pour comparer l'exercice considéré et l'exercice précédent s'est révélée insuffisante pour refléter la performance organique de Danone dans ce pays. Par conséquent, Danone a précisé la définition des variations en données comparables, afin d'inclure dans les effets de change les écarts créés par une volatilité exceptionnelle de l'inflation dans des pays structurellement hyper-inflationnistes. Ce traitement est appliqué à partir de la publication des résultats annuels de l'exercice 2014, où il ne concerne que l'Argentine. Il conduit à (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 métiers présents dans le pays. Concernant l'exercice 2014, ce retraitement avait été réalisé au quatrième trimestre pour l'ensemble de l'exercice.

	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	Croissance en données comparables	Exercice considéré
--	--------------------	---	--	---	--	-----------------------------------	--------------------

Chiffre d'affaires (en millions d'€ sauf %)

2015	21 144	-0,4%	+2,0%	+0,3%	+1,7%	+4,4%	22 412
2016	22 412	+0,5%	-5,5%	+0,2%	-5,7%	+2,9%	21 944

Marge opérationnelle courante

2015	12,59%	+6 pb	+9 pb	-1 pb	+10 pb	+17 pb	12,91%
2016	12,91%	+10 pb	+6 pb	-17 pb	+23 pb	+70 pb	13,77%

BNPA courant (en € sauf %)

2015	2,62	+1,9%	+3,5%	+0,3%	+3,2%	+6,5%	2,93
2016	2,93	+1,5%	-5,2%	-1,3%	-3,9%	+9,3%	3,10

Le résultat opérationnel courant correspond au résultat opérationnel de Danone avant prise en compte des Autres produits et charges opérationnels. En application de la recommandation 2013-03 du CNC "relative au format des comptes consolidés des entreprises établis selon les normes comptables internationales", les Autres produits et charges opérationnels comprennent des éléments significatifs qui, en raison de leur nature et de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité courante de Danone. Ils incluent principalement les plus ou moins-values de cession d'activités et de participations consolidées, les dépréciations d'écarts d'acquisition, des coûts significatifs relatifs à des opérations de restructuration stratégiques et de croissance externe majeures ainsi que les coûts (encourus ou estimés) liés à des crises et litiges majeurs. Par ailleurs, dans le cadre des normes IFRS 3 Révisée et IAS 27 Révisée, Danone présente également dans la rubrique des Autres produits et charges opérationnels (i) les frais d'acquisitions des sociétés dont Danone prend le contrôle, (ii) les écarts de réévaluation comptabilisés suite à une perte de contrôle, et (iii) les variations des compléments de prix d'acquisition ultérieures à une prise de contrôle.

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

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

Le résultat net courant correspond à la Part du Groupe dans le Résultat net courant total. Le Résultat net courant total mesure la performance récurrente de l'entreprise et exclut les éléments significatifs qui, en raison de leur nature et de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à la performance courante de Danone. Les éléments non courants incluent principalement les Autres produits et charges opérationnels, 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 total, représentent le Résultat net non courant total.

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

(en millions d'€ sauf %)	2015			2016		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Résultat opérationnel courant	2 892		2 892	3 022		3 022
Autres produits et charges opérationnels		(682)	(682)		(99)	(99)
Résultat opérationnel	2 892	(682)	2 210	3 022	(99)	2 923
Coût de l'endettement financier net	(152)		(152)	(146)		(146)
Autres produits et charges financiers	(129)	(4)	(133)	(134)	(13)	(146)
Résultat avant impôts	2 611	(686)	1 925	2 742	(112)	2 630
Impôts sur les bénéfices	(818)	193	(626)	(852)	48	(804)
Taux effectif d'impôt	31,3%		32,5%	31,1%		30,6%
Résultat des sociétés intégrées	1 792	(493)	1 299	1 890	(64)	1 826
Résultat des sociétés mises en équivalence	123	(25)	99	129	(128)	1
Résultat net	1 915	(518)	1 398	2 019	(191)	1 827
• Part du Groupe	1 791	(508)	1 282	1 911	(191)	1 720
• Part des détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	125	(9)	115	108	(0)	107

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

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

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

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

(en millions d'€)	2015	2016
Trésorerie provenant de l'exploitation	2 369	2 652
Investissements industriels	(937)	(925)
Cessions et réalisations d'actifs industriels	31	27
Frais d'acquisitions avec prise de contrôle ¹	5	6
Compléments de prix d'acquisition avec prise de contrôle ²	-	-
Free cash-flow	1 468	1 760
Flux de trésorerie relatifs au plan d'économies et d'adaptation en Europe ³	61	26
Free cash-flow hors éléments exceptionnels	1 529	1 786

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'€)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2016
Dettes financières non courantes ¹	8 087	18 771
Dettes financières courantes	2 991	2 510
Placements à court terme	(2 514)	(13 063)
Disponibilités	(519)	(557)
Instruments dérivés – actifs non courants	(125)	(148)
Instruments dérivés – actifs courants	(120)	(42)
Dette nette	7 799	7 472
<ul style="list-style-type: none"> • Dettes liées aux options accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle - part non courante 	(248)	(315)
<ul style="list-style-type: none"> • Dettes liées aux options accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle - part courante 	(614)	(384)
Dette financière nette	6 937	6 773

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.

DÉCLARATIONS DE NATURE PRÉVISIONNELLE

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).

La conférence téléphonique à destination des analystes et des investisseurs, tenue par Cécile Cabanis, Directrice Générale Finances, sera diffusée en direct aujourd'hui à 9h00 (heure de Paris) sur le site Internet www.danone.com.

Le support de la présentation est également disponible sur le site Internet, section Investisseurs.

ANNEXE – Ventilation du chiffre d'affaires

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

	Premier trimestre		Deuxième trimestre		Troisième trimestre		Quatrième trimestre		Exercice annuel	
	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016
	Variation historique	Variation en données comparables	Variation en données comparables	Variation en données comparables	Variation historique	Variation en données comparables	Variation historique	Variation en données comparables	Variation historique	Variation en données comparables
PAR MÉTIER										
Produits Laitiers Frais	-4,7%	+2,3%	-5,5%	+3,0%	-1,1%	+2,2%	-0,2%	+0,7%	-2,9%	+2,0%
Eaux	-4,2%	+3,9%	-4,5%	+2,7%	-5,7%	-0,1%	-1,0%	+6,3%	-4,1%	+2,9%
Nutrition Infantile	+0,5%	+4,8%	+3,6%	+7,2%	-1,1%	+1,7%	-1,1%	+0,6%	+0,5%	+3,5%
Nutrition Médicale	+1,2%	+6,6%	+0,4%	+7,1%	+3,6%	+9,7%	0,9%	+6,1%	+1,5%	+7,4%
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE										
Europe	-1,3%	+0,0%	-2,1%	-0,2%	-5,3%	-2,7%	-6,0%	-2,9%	-3,7%	-1,4%
CEI & Amérique du Nord ¹	-1,1%	+5,1%	-6,4%	+4,8%	+1,2%	+2,8%	+8,5%	+5,7%	+0,3%	+4,6%
ALMA ²	-5,6%	+6,3%	-2,0%	+8,0%	+0,2%	+6,8%	+0,7%	+5,4%	-1,7%	+6,7%
Total	-3,0%	+3,5%	-3,0%	+4,1%	-1,8%	+2,1%	-0,5%	+2,1%	-2,1%	+2,9%

¹ Amérique du Nord = Etats-Unis et Canada

² ALMA = Asie Pacifique / Amérique Latine / Moyen-Orient / Afrique