

Forte progression sur la croissance rentable en 2019

2020 : investissements pour accélérer l'action de nos marques pour le climat et renforcer notre modèle de croissance

2019, une année de progrès

- **Forte croissance du BNPA courant : +8,3% à 3,85€**
- **Chiffre d'affaires: 25,3 milliards d'euros, en hausse de +2,6% en 2019**, en données publiées et comparables, et de **+4,1% au T4** en données comparables
- **Forte amélioration de la marge opérationnelle courante à 15,2%**, en progression de +76 pb en données publiées et **free cash-flow record** à 2,5 milliards d'euros
- **Bilan renforcé** : atteinte d'un ratio de dette nette/EBITDA à 2,8x, avec un an d'avance par rapport à l'objectif initial
- **Dividende proposé : 2,10€ par action, en numéraire**, en hausse de +8% par rapport à l'an dernier (1,94€)

Pionnier dans la lutte contre le réchauffement climatique

1. **Pic d'émissions carbone atteint en 2019 sur l'ensemble de la chaîne de valeur**, avec cinq ans d'avance sur l'engagement initial
2. **Première étape pour rendre visible le coût de l'empreinte carbone** dans la performance financière
3. **Investissements pour accélérer l'action de nos marques pour le climat et renforcer notre modèle de croissance**: 2 milliards d'euros sur 3 ans (2020-22) dans nos marques, l'agriculture, les emballages et la digitalisation

Objectifs

- **Pour 2020, nouvel objectif de croissance du BNPA courant autour de 5%**, reflétant une croissance des ventes comprise entre +2% et +4% et une marge opérationnelle courante supérieure à 15%, intégrant le plan d'investissements accélérés et tenant compte de l'estimation à date de l'impact du Coronavirus sur l'activité
- **Au-delà de 2020**, croissance attendue du BNPA courant à moyen terme entre +5% et +10%, avec une croissance des ventes comprise entre +3% et +5% en données comparables

Chiffres clés 2019

En millions d'euros sauf mention contraire	2018	2019	Variation en données publiées	Variation en données comparables
Chiffre d'affaires	24 651	25 287	+2,6%	+2,6%
Résultat opérationnel courant	3 562	3 846	+8,0%	+7,4%
Marge opérationnelle courante	14,45%	15,21%	+76 pb	+71 pb
Produits et charges opérationnels non courants	(821)	(609)	212	
Résultat opérationnel	2 741	3 237	+18,1%	
Marge opérationnelle	11,12%	12,80%	+168 pb	
Résultat net courant – Part du Groupe	2 304	2 516	+9,2%	
Résultat net non courant – Part du Groupe	46	(586)	(632)	
Résultat net – Part du Groupe	2 349	1 929	-17,9%	
BNPA courant (en €)	3,56	3,85	+8,3%	
BNPA (en €)	3,63	2,95	-18,7%	
Free cash-flow	2 232	2 510	+12,5%	
Trésorerie provenant de l'exploitation	3 111	3 444	+10,7%	

Toutes les références aux variations en données comparables, résultat et marge opérationnels courants, résultat net courant, taux d'imposition courant, BNPA courant, free cash-flow et dette financière nette, correspondent aux indicateurs non définis par les normes IFRS. La définition de ces indicateurs ainsi que leur rapprochement avec les états financiers sur l'ensemble des périodes présentées figurent en pages 10 à 13 ci-après. Le calcul du ROIC et du ratio Dette Nette/EBITDA est détaillé dans le rapport financier semestriel et dans le document d'enregistrement universel.

Commentaire d'Emmanuel Faber, Président-Directeur Général

« 2019 a été une année de progrès importants pour Danone, à la fois sur le plan des résultats et de la transformation de l'entreprise. L'accélération de notre performance tout au long de l'année, trimestre après trimestre, démontre que nous sommes sur la bonne voie pour une croissance durable et rentable tout en faisant face à de nombreux vents contraires.

Je suis également heureux d'avoir accueilli nos 100 000 salariés comme actionnaires de Danone lors de notre Assemblée Générale l'an dernier. A l'occasion de la deuxième année de notre programme " Une Personne. Une Voix. Une Action ", environ 90 000 d'entre eux ont exprimé leur voix sur la stratégie de l'entreprise au niveau local et mondial, et 26 volontaires ont échangé de manière directe et structurée avec des membres non-exécutifs du Conseil d'Administration.

Nous terminons le chapitre du plan 'Danone 2020' avec une progression cumulée de 50 % du BNPA courant sur cinq ans, un niveau de désendettement en avance d'un an sur l'objectif initial et un portefeuille de produits très en phase avec la révolution de l'alimentation, leader sur les tendances de consommation flexitariennes, le bio et l'agriculture régénératrice.

Depuis un an, nous assistons à un véritable point de bascule dans les comportements et les attentes de la société civile, des consommateurs, des gouvernements et des institutions financières face à l'urgence qui pèse sur le climat et les écosystèmes naturels, à laquelle nous sommes confrontés collectivement. Pour Danone, qui a exprimé sa vision et son modèle d'entreprise à travers la signature « One Planet. One Health », cet enjeu est une priorité stratégique.

Nous sommes heureux d'annoncer que nous avons atteint en 2019 le pic de nos émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de notre chaîne de valeur, avec cinq ans d'avance sur les engagements que nous avons pris en 2015, et que les efforts que nous avons engagés en faveur de l'agriculture régénératrice ont déjà conduit à des gains de productivité en matière de carbone de 9% chez nos agriculteurs partenaires au cours des deux dernières années. Alors que l'agriculture connaît un moment historique en raison du réchauffement climatique, ces efforts sont essentiels pour assurer la résilience des fermes ; séquestrer le carbone dans les sols, y réintroduire de la matière organique et en renforcer la fertilité ; et réduire les coûts, l'usage de pesticides et d'intrants chimiques, et préserver les ressources en eau.

Nous sommes aujourd'hui convaincus qu'il faut placer le climat encore plus au cœur de notre modèle de croissance. Il y a urgence et nous avons l'opportunité de faire la différence en associant la puissance et la pertinence de nos marques à l'action de tous ceux qui se battent pour la protection du climat et de la nature.

C'est le sens du plan d'accélération pour le climat de 2 milliards d'euros que nous annonçons aujourd'hui. Grâce à lui, nous allons au cours des trois prochaines années transformer en profondeur notre agriculture, notre consommation d'énergie, notre production, nos emballages ; accélérer la digitalisation de nos activités. Nous mettrons ainsi nos actions en faveur du climat au cœur d'un modèle de croissance encore plus durable pour nos marques.

Ce plan d'investissement d'avenir va permettre d'aligner encore plus étroitement la vision de Danone et la réalité de son action au travers de ses marques, et vient renforcer ma confiance dans la réalisation des objectifs financiers que nous fixons pour le court et le moyen terme.

Nous démarrons 2020 avec les incertitudes créées par l'épidémie du coronavirus. Notre priorité est de garantir la santé et la sécurité de nos salariés, de nos partenaires, de nos clients et des écosystèmes dans lesquels nous opérons, en collaboration avec les autorités locales. J'aimerais adresser un message particulier de remerciements à nos équipes en Chine. Malgré des conditions difficiles, elles font preuve d'un engagement extraordinaire pour servir sans relâche les familles, les parents, les enfants et les personnes âgées. Permettez-moi de leur témoigner mon soutien et ma sympathie, au regard des difficultés traversées, mais également la confiance que j'ai dans un retour prochain à une situation sereine en Chine et au-delà.»

I. CHIFFRE D'AFFAIRES DU QUATRIEME TRIMESTRE ET DE L'ANNEE 2019

Chiffre d'affaires

En 2019, le chiffre d'affaires consolidé s'est établi à 25,3 milliards d'euros, en hausse de **+2,6%** en données comparables. Les ventes ont augmenté de +3,8% en valeur, tirées par l'amélioration continue du mix et la valorisation du portefeuille, tandis que les volumes ont baissé de -1,2%. En données publiées, le chiffre d'affaires a augmenté de **+2,6%** incluant un **effet de périmètre** négatif (-1,0%) reflétant principalement la déconsolidation d'Earthbound Farm à partir du 1^{er} avril 2019, un **effet de change** positif (+0,7%) et la contribution organique de l'Argentine à la croissance +0,4%. **Au quatrième trimestre**, les ventes ont augmenté de **+4,1%** en données comparables, en accélération par rapport à la croissance de +3% au T3, avec des volumes quasiment stables.

En million d'euros Excepté %	T4 2018	T4 2019	Variation données publiées	Variation données comparables	Variation volumes	2018	2019	Variation données publiées	Variation données comparables	Variation volumes
PAR POLE										
EDP	3 316	3 335	+0,6%	+1,5%	-0,9%	13 056	13 163	+0,8%	+1,1%	-2,2%
Nutrition Spécialisée	1 754	1 943	+10,8%	+10,2%	+0,9%	7 115	7 556	+6,2%	+5,8%	-0,1%
Eaux	939	962	+2,5%	+1,4%	+0,9%	4 480	4 568	+2,0%	+1,5%	-0,4%
PAR ZONE										
Europe & Noram ¹	3 422	3 408	-0,4%	+0,6%	-0,3%	13 654	13 710	+0,4%	+0,3%	-1,2%
Reste du Monde	2 587	2 833	+9,5%	+9,0%	+0,7%	10 997	11 577	+5,3%	+5,6%	-0,8%
TOTAL	6 009	6 241	+3,9%	+4,1%	-0,1%	24 651	25 287	+2,6%	+2,6%	-1,2%

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

Marge

Résultat opérationnel courant (m€) et marge opérationnelle courante (%)	2018		2019		Variation	
	m€	Marge (%)	m€	Marge (%)	en données publiées	en données comparables
PAR PÔLE						
EDP	1 317	10,09%	1 345	10,22%	+13 pb	-7 pb
Nutrition Spécialisée	1 762	24,77%	1 908	25,26%	+49 pb	+94 pb
Eaux	483	10,79%	593	12,98%	+219 pb	+189 pb
PAR ZONE GEOGRAPHIQUE						
Europe & Noram ¹	1 928	14,12%	1 999	14,58%	+46 pb	+47 pb
Reste du monde	1 634	14,86%	1 847	15,96%	+109 pb	+96 pb
Total	3 562	14,45%	3 846	15,21%	+76 pb	+71 pb

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

En 2019, le résultat opérationnel courant s'est établi à 3,8 milliards d'euros. La marge opérationnelle courante a atteint **15,21%**, en amélioration de +76 pb en données publiées.

En données comparables la marge opérationnelle courante a progressé de +71 pb, reflétant une amélioration de la marge brute – résultant des efforts continus de valorisation du portefeuille, et des gains d'efficacité qui ont permis de compenser la forte inflation des matières premières – et un niveau d'investissements marketing et commerciaux maintenu. Au total, les économies réalisées en 2019 ont atteint 900 millions d'euros. Le programme Protein a permis de générer près de 400 millions d'euros d'économies sur l'année, portant à environ 700 millions d'euros le total des économies générées depuis son lancement en 2017.

La marge opérationnelle publiée intègre également :

- Un effet de périmètre positif de +20 pb résultant de la cession d'Earthbound Farm,

- Un effet de change légèrement positif de +6 pb,
- Un effet négatif de -21 pb lié au contexte argentin.

Performance par pôle

PRODUITS LAITIERS ET D'ORIGINE VEGETALE (EDP)

La croissance des ventes du **pôle des Produits laitiers et d'origine végétale (EDP)** s'est établie à +1,1% en 2019 en données comparables, tandis que la marge s'est appréciée de +13 pb à 10,2%.

Au quatrième trimestre les ventes ont progressé de +1,5% en données comparables, comprenant une hausse en valeur de +2,4% et un recul des volumes de -0,9%. Cette croissance, en accélération par rapport au 3^{ème} trimestre, s'appuie sur une progression générale des produits laitiers et une croissance soutenue des produits d'origine végétale. L'**Europe** a affiché un retour à la croissance en 2019, notamment soutenue par la marque de produits d'origine végétale *Alpro* qui a confirmé sa tendance de croissance à deux chiffres au T4, et la stabilisation progressive des produits laitiers grâce notamment au lancement de nouvelles marques à destination de nouveaux consommateurs. L'**Amérique du Nord** a progressé, affichant une croissance légèrement positive au T4, soutenue par un meilleur trimestre du segment yaourts aux Etats-Unis. Les trois marques les plus importantes de la région – *International Delight*, *Silk*, et *Horizon* – ont généré une forte croissance tandis que la marque de protéine en poudre *Vega* a marqué de nouveau ce trimestre un net repli à deux chiffres. Dans le **reste du monde**, la zone CEI a affiché un léger repli, similaire à celui enregistré au T3. L'Amérique Latine a connu une forte croissance et le Maroc a affiché un nouveau trimestre de croissance à deux chiffres, clôturant une année de reconquête qui a permis de retrouver une position de leader sur le marché. En 2019, les ventes de produits d'origine végétale se sont élevées à 1,9 milliards d'euros avec une croissance de près de +10 % sur l'ensemble de l'année.

NUTRITION SPECIALISEE

Le pôle **Nutrition spécialisée** a affiché une croissance des ventes de +5,8% en 2019 en données comparables, et sa marge a progressé de +49 pb pour atteindre un niveau record de 25,3%.

Au quatrième trimestre, la croissance des ventes a accélérée, en hausse de +10,2% en données comparables, comprenant une progression de +9,3 % en valeur et de +0,9 % en volumes. La **Nutrition Médicale** a affiché une croissance d'environ +5% au T4, favorisée par une bonne performance des gammes de produits pédiatriques. La **Nutrition Infantile** a enregistré une croissance à deux chiffres. Avec une croissance supérieure à 20 %, la Chine a de nouveau enregistré un trimestre exceptionnel reflétant notamment la très bonne performance de la marque *Aptamil* lors du 11/11 – le plus grand événement de commerce en ligne en Chine et dans le monde – et tirant parti d'effets calendaires liés à la date du Nouvel An chinois. En dehors de la Chine, la croissance enregistrée par la Nutrition Infantile s'est établie autour de +5%, portée par le reste de l'Asie et *Happy Family* aux Etats-Unis. L'intégration des activités de Nutrition Médicale et de Nutrition Infantile en un seul pôle Nutrition Spécialisée, destinée à créer davantage de valeur, a été mise en œuvre avec succès.

Eaux

Le pôle **Eaux** a affiché une croissance des ventes de +1,5% en 2019 en données comparables et sa marge a progressé de +219 pb à 13,0%.

Au quatrième trimestre, les ventes ont augmenté de +1,4 % à données comparables avec une croissance en valeur de +0,5% et une croissance des volumes de +0,9 %. En **Europe**, où la demande est restée contenue au T4, l'activité a renoué avec la croissance grâce à une meilleure performance en Espagne et en Pologne. Sur **les marchés émergents**, en dehors de la Chine, la croissance a été solide, soutenue par l'Indonésie et la Turquie, ainsi que par les eaux minérales au Mexique. En Chine, les ventes de *Mizone* ont nettement ralenti à un rythme à deux chiffres, dans un contexte d'investissements marketing et commerciaux modérés au T4, avant le lancement d'un plan de repositionnement initialement prévu pour mars 2020 ayant pour objectif de revitaliser la marque.

En 2019, les contenants réutilisables (notamment les formats bonbonne en Indonésie, au Mexique et en Turquie) ont représenté environ 50 % des ventes en volumes du pôle Eaux, qui a atteint 16 % de PET recyclé utilisé cette année.

Résultat net et bénéfice net par action

Les autres produits et charges courants se sont établis à -609 millions d'euros, principalement en raison d'une charge exceptionnelle sans impact sur la trésorerie de -154 millions d'euros résultant de la perte liée à la cession d'Earthbound Farm en avril 2019, et de coûts de restructuration et d'intégration de plus de -300 millions d'euros liés notamment à l'intégration de la Nutrition Infantile et de la Nutrition Médicale.

Les charges financières ont légèrement augmenté en 2019 par rapport à 2018 (de 350 à 370 millions d'euros), reflétant un effet défavorable de l'appréciation du dollar sur la partie de la dette libellée en dollars US, ainsi que la hausse des taux d'intérêt en Argentine. Le taux d'imposition courant s'est établi à 27,5% en 2019, en baisse de 40 pb par rapport à 2018, soutenu par un mix pays favorable. Le résultat net courant des sociétés mises en équivalence a augmenté à 98 millions d'euros, reflétant les bons résultats de la participation dans Mengniu, compensant la réduction de la participation de Danone dans Yakult de 21,3 % à 6,6 % intervenue en mars 2018. La part des intérêts minoritaires courants a augmenté à 103 millions d'euros, tirée par les bons résultats d'Aqua en Indonésie.

Le résultat non courant (part du groupe) s'est élevé à -586 millions d'euros en 2019, reflétant – en plus des charges opérationnelles exceptionnelles citées plus haut – une dépréciation du goodwill lié à la participation de Danone dans Yashili (-109 millions d'euros). En conséquence, le BNPA publié s'est établi à 2,95 euros, en baisse de -18,7 % par rapport au niveau élevé de l'an dernier, qui intégrait une plus-value exceptionnelle de 0,7 milliard d'euros réalisée dans le cadre de la cession l'année dernière d'une partie de la participation de Danone dans Yakult.

BENEFICE NET PAR ACTION COURANT 2019 : +8,3%

(en millions d'euros excepté %)	2018			2019		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Résultat opérationnel courant	3 562		3 562	3 846		3 846
Autres produits et charges opérationnels		(821)	(821)		(609)	(609)
Résultat opérationnel	3 562	(821)	2 741	3 846	(609)	3 237
Coût de l'endettement financier net	(231)		(231)	(220)		(220)
Autres produits et charges financiers	(119)	2	(117)	(150)	(0)	(151)
Résultat avant impôts	3 213	(819)	2 393	3 477	(609)	2 867
Impôt sur les bénéfices	(895)	179	(716)	(956)	163	(793)
Taux d'imposition effectif	27,9%		29,9%	27,5%		27,7%
Résultat net des sociétés intégrées	2 318	(640)	1 678	2 521	(446)	2 075
Résultat net des sociétés mises en équivalence	79	683	762	98	(144)	(46)
Résultat net	2 397	43	2 440	2 618	(590)	2 028
• Part du groupe	2 304	46	2 349	2 516	(586)	1 929
• Part des intérêts minoritaires	93	(3)	90	103	(4)	99
BNPA (€)	3,56		3,63	3,85		2,95

Flux de trésorerie et endettement

Le free cash-flow a augmenté de +12,5% en 2019, à 2,5 milliards d'euros et son ratio de conversion a significativement augmenté à 9,9 % du chiffre d'affaires, soutenu par la bonne performance opérationnelle et une allocation de capital disciplinée. Les investissements ont atteint 951 millions d'euros en 2019, soit 3,8 % du chiffre d'affaires, en ligne avec 2018.

L'application au 1^{er} janvier 2019 des normes IFRS16 a augmenté la dette nette de Danone de 0,7 milliard d'euros, passant de 12,7 à 13,4 milliards d'euros (section sur les normes IFRS en page 12). Au 31 décembre 2019, la dette nette de Danone s'élevait à 12,8 milliards d'euros, en baisse de -0,6 milliard d'euros par rapport à 2018, avec un ratio Dette Nette / EBITDA de 2,8x à fin 2019. Le ROIC (Retour sur Capitaux Investis) s'est amélioré de près de +70 pb à 9,6 % à fin 2019.

Dividende

Le Conseil d'Administration de Danone proposera à l'Assemblée Générale des actionnaires, qui se réunira le 28 avril 2020, une hausse du dividende de 16 centimes, à **2,10 € par action**, versés en numéraire, au titre de l'exercice fiscal 2019. La hausse du dividende est en ligne avec la croissance du BNPA courant et traduit la solidité de la situation financière de l'entreprise ainsi que la grande confiance du Conseil et de la Direction Générale. Si cette proposition de distribution est approuvée, le dividende sera détaché de l'action le 11 mai 2020, et sera payable en numéraire le 13 mai 2020.

II. PIONNIER DANS LA LUTTE CONTRE LE RECHAUFFEMENT CLIMATIQUE

Empreinte environnementale 2019

Afin d'accomplir sa mission « d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre » et en ligne avec sa vision « One Planet. One Health », Danone aspire aux standards les plus élevés en termes de performances sociale, environnementale et de santé, notamment en matière de lutte contre le réchauffement climatique. Dans le cadre de son engagement en faveur de la neutralité carbone de l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici 2050, Danone s'est fixé des objectifs intermédiaires de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre (GES) pour 2030. Ces derniers ont été officiellement approuvés par l'initiative *Science-Based Targets* en 2017. Danone a renforcé en 2019 ses engagements avec la signature de l'engagement « *Business Ambition for 1.5°C pledge* », une étape importante face à l'urgence climatique.

Danone estime que le **pic de ses émissions carbone sur l'ensemble des scopes 1,2 et 3 a été atteint en 2019** (avec un total de 27 millions de tonnes de GES), c'est-à-dire avec cinq années d'avance sur l'objectif initial (fixé à 2025) et avec une année d'avance sur les objectifs du « 1,5°C Science-Based Targets ». De manière générale, Danone a réduit l'intensité de ses émissions de GES de 24,8% sur l'ensemble des scopes 1, 2 et 3 depuis 2015. Le 3 février 2020, Danone a été reconnue leader mondial en matière de performance environnementale, devenant l'une des 6 entreprises au monde à avoir obtenu un "triple A" parmi les 8 400 entreprises évaluées par CDP. Cette distinction récompense les efforts de Danone notamment dans la lutte contre le changement climatique et contre la déforestation, et la protection des ressources en eau.

Première étape pour rendre visible le coût de l'empreinte carbone dans la performance financière

Depuis plus de dix ans, Danone est précurseur dans la lutte contre le réchauffement climatique, à travers la mise en place d'objectifs chiffrés de réduction des émissions carbone sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, ou encore par la mise en place d'objectifs environnementaux dans les éléments de rémunération de ses dirigeants. Face à l'urgence climatique et conformément à son ambition de générer et partager une croissance durable, Danone prend, avec le soutien de son Conseil d'Administration, de nouvelles mesures permettant de mieux associer performance financière et engagements environnementaux, sociaux ou de gouvernance au premier lieu desquels l'empreinte carbone.

Danone communique pour la première fois l'évolution d'un BNPA courant ajusté du coût du carbone, qui tient compte d'une estimation de l'impact financier des émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur⁽¹⁾. Cette évolution a été de +12% en 2019, plus importante que l'évolution du BNPA courant (+8,3%), compte tenu des gains d'efficacité carbone de +9% générés en 2019.

A l'avenir, dans la mesure où le pic d'émissions carbone a été atteint en 2019 et que les gaz à effet de serre ont donc vocation à diminuer en valeur absolue, le BNPA courant ajusté du coût du carbone devrait augmenter plus vite que le BNPA courant.

La prise en compte, dans l'information financière, des impacts positifs et négatifs du carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur devrait aider les investisseurs dans leur choix d'investissement à long terme et inciter les entreprises à accélérer leur transformation.

(1) Le BNPA courant ajusté du coût du carbone est égal à la différence entre le BNPA courant et l'estimation de l'impact financier des émissions de GES rapportée au nombre d'actions après dilution. L'estimation de l'impact financier des émissions de GES est basée sur le volume d'émissions sur le périmètre élargi de Danone (scopes 1, 2 et 3), soit 27,2 millions de tonnes en 2019 (26,3 millions de tonnes en 2018) et son coût estimé à 35€/tonne pour les deux années (aligné avec la communication à CDP). Les émissions de scope 1 et 2 intègrent toutes les sources d'émissions des activités

Investissements pour accélérer l'action climatique de nos marques et renforcer notre modèle de croissance

Dans un contexte de point de bascule des comportements et des attentes liées à l'urgence climatique et face aux évolutions d'un secteur en pleine mutation, Danone accroît significativement la vitesse et la portée de ses actions de transformation pour mettre la préservation du climat au cœur de son modèle de croissance, en construisant des marques véritablement reconnues pour leur engagement, passant du simple discours aux actions concrètes.

Cette ambition se traduit par un plan d'investissements accéléré d'environ 2 milliards d'euros cumulés sur la période 2020-2022 dans les marques, le climat et l'agriculture, les emballages et la transformation digitale. Avec ce plan, Danone se donne l'ambition de développer le modèle d'entreprise le plus attractif de son industrie, avec une reconnaissance des consommateurs pour ses actions en faveur du climat, et de créer un cercle vertueux au service d'une croissance supérieure et d'une création de valeur plus forte et plus rapide.

L'accélération de ces investissements servira de nouveaux engagements ambitieux, qui anticipent certains des objectifs 2030 de l'entreprise :

- **Maintenir le haut niveau d'innovation** actuel, avec davantage de moyens pour renforcer les activations de marques et pour accroître la distribution des innovations, en s'appuyant sur les progrès déjà réalisés sur le portefeuille de produits ;
- **Accélérer la trajectoire B Corp™** avec une ambition de certification B Corp™ du pôle Eaux d'ici 2022. Dans l'environnement actuel où les grandes entreprises et leurs marques sont en permanence remises en question pour rendre compte des intérêts qu'elles servent réellement, la certification B Corp™ est une marque d'authenticité pour les entreprises qui ont des standards élevés de performance sociale et environnementale ;
- **Construire des marques véritablement activistes, reconnues pour leur engagement, en passant du discours aux actions concrètes en faveur d'emballages durables, de la neutralité carbone et d'approvisionnements responsables.**

Circularité des emballages : Outre l'objectif actuel d'atteindre 50 % de PET recyclé (rPET) dans ses emballages d'ici à 2025, le pôle Eaux de Danone s'engage à utiliser 100 % de rPET en Europe d'ici 2025. A partir d'avril 2020, les marques *evian* et *Volvic* proposeront des emballages 100 % recyclés (rPET) : *Volvic* sur l'ensemble de sa gamme en Allemagne, *evian* et *Volvic* sur l'ensemble des petits formats et des formats XXL en France, et l'ensemble des formats *evian* à emporter au Royaume-Uni. Afin d'accélérer la suppression des plastiques à usage unique, Danone poursuivra ses investissements pour trouver de nouvelles innovations en matière d'emballages alternatifs au plastique (comme le verre, les cannettes et le papier) et repenser les modèles d'hydratation. Danone s'engage aussi en matière de recyclage de ses pots de yaourts et vise à supprimer l'usage du polystyrène à l'horizon 2025 au niveau mondial, en Europe dès 2024. La marque *Alpro* sera pionnière avec un objectif fixé dès l'année prochaine en 2021. Ces initiatives seront accompagnées par le lancement d'un fonds dédié à la recherche de la prochaine génération de formats et matériaux d'emballages.

Climat, choix alimentaires et agriculture : Au sein du pôle Eaux, Danone va accélérer son objectif de neutralité carbone pour ses marques emblématiques en Europe *evian* et *Volvic* afin qu'elles atteignent le zéro net carbone en 2020 sur l'ensemble de leurs gammes (*full scope*). Cette ambition s'appuie sur la réduction des émissions de GES tout au long de la vie des produits mais aussi sur le financement de projets de séquestration du carbone dans le sol ou de protection et de restauration des écosystèmes naturels. Par ailleurs, Danone continuera d'investir pour promouvoir l'agriculture régénératrice et faire évoluer ses grandes marques vers un approvisionnement préservant le climat.

Transformation digitale, chaîne de valeur connectée : Danone investira pour accélérer sa transformation grâce aux données, à la technologie, à des modes de travail agiles, pour renforcer son exécution, mieux servir les besoins des gens de façon efficace en termes de coût et préservant le climat, cette transformation ayant pour but ultime de saisir des opportunités de croissance et d'efficacité.

Ce plan d'accélération des investissements sur 2020-2022 comprendra une part de coûts courants d'environ 600 millions d'euros au total, sur les marques, la technologie et les capacités de production (environ 200 millions d'euros par an), une part d'investissements de capital (capex) d'environ 1 milliard d'euros, et d'autres produits et charges opérationnels dédiés à la transformation des opérations, notamment pour le pôle des Produits laitiers et d'origine végétale. Ces autres charges opérationnelles seront déterminées et communiquées pendant la mise en œuvre du plan. Ces charges sont aujourd'hui estimées à environ 500 millions d'euros en 2020.

Danone est confiant que ces engagements avancés et investissements accélérés dans son modèle de croissance lui permettront de **générer à moyen terme une croissance de son BNPA courant comprise entre +5% et +10%**, avec une croissance du chiffre d'affaires en données comparables comprise entre +3% et +5%. L'accélération de la transformation de l'entreprise s'accompagnera d'une grande discipline dans l'allocation de capital, avec un ratio Dette nette/EBITDA que l'entreprise vise à maintenir entre 2,5x et 3x.

III. PERSPECTIVES ET OBJECTIFS 2020

Danone s'attend à ce que le contexte économique reste en 2020 particulièrement volatil et incertain dans l'ensemble, avec un contexte conjoncturel difficile sur certains grands marchés tels que la zone CEI ou l'Argentine, et une pression supplémentaire depuis le début de l'année sur l'économie mondiale due à l'épidémie du COVID-19 qui a démarré à Wuhan, en Chine, en décembre dernier.

Pour 2020, Danone vise une croissance du BNPA courant d'environ +5%. Cet objectif s'appuie sur une croissance du chiffre d'affaires en données comparables comprise entre +2 % et +4 % (contre +4% à +5% précédemment) et une marge opérationnelle courante supérieure à 15% (contre supérieure à 16% précédemment). Cet objectif reflète à la fois l'orientation stratégique prise par l'entreprise à compter de 2020 - pour transformer son modèle sur le long terme et créer davantage de valeur plus rapidement - et l'impact de facteurs liés à l'environnement externe.

Les perspectives de l'année 2020 tiennent compte de :

- une estimation à date de l'impact du COVID-19 sur
 - (1) le chiffre d'affaires et la marge de l'entreprise au premier trimestre, que l'entreprise évalue à ce stade à environ 100 millions d'euros de perte de chiffre d'affaires, impactant principalement l'activité Eaux en Chine, et conduisant à une prévision de chiffre d'affaires globalement stable au T1 en données comparables ;
 - (2) le calendrier du plan de repositionnement de la marque Mizone initialement prévu en mars, créant des incertitudes pour la haute saison d'été ;
 - (3) le lancement d'innovations de Nutrition Infantile en Chine ;
- une inflation d'environ +5 % du coût des matières premières stratégiques, bien que l'impact du COVID-19 sur le prix des matières premières en 2020 reste encore incertain à ce stade.

Bien qu'il soit difficile d'évaluer de manière précise la durée et l'impact du COVID-19, nous restons particulièrement vigilants et suivons quotidiennement l'évolution de la situation, en liaison permanente avec les autorités locales.

Danone est fort et robuste et, confiant dans sa stratégie, l'entreprise continuera dans ce contexte à favoriser en 2020 des investissements stratégiques en matière de croissance plutôt que des allocations tactiques de court terme.

V. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

Opérations financières et événements importants sur la période

- En février 2020, Danone et Harrogate Water Brands ont annoncé avoir conclu un accord en vue de l'acquisition d'une participation majoritaire par Danone dans Harrogate Water Brands, la société mère de la marque britannique d'eau *Harrogate Spring Water* et de la marque à but non lucratif *Thirsty Planet*. Avec un chiffre d'affaires d'environ 20 millions de livres sterling, Harrogate Spring Water est l'un des acteurs les plus dynamiques du secteur, avec des positions fortes sur les canaux de la restauration et de la vente hors domicile. La réalisation de l'opération est soumise aux approbations réglementaires.

Gouvernance et comptes

- Le Conseil d'Administration réuni le 25 février 2020 a arrêté les projets de résolutions qui seront soumis à l'Assemblée Générale du 28 avril prochain. Sur recommandation du Comité Gouvernance, le Conseil propose aux actionnaires de renouveler les mandats d'Administrateur de Gregg L. Engles, Gaëlle Olivier, Isabelle Seillier, Jean-Michel Séverino et Lionel Zinsou-Derlin qui arrivent à échéance lors de la prochaine Assemblée. Le Conseil a constaté que ces renouvellements s'inscrivent dans le cadre de la politique de diversité du Conseil et que cette stabilité permet d'assurer la qualité et la continuité des travaux du Conseil.
- Le Conseil d'Administration de Danone réuni le 25 février 2020 a aussi arrêté les comptes sociaux et consolidés pour l'exercice 2019. S'agissant du processus de certification des comptes, les commissaires aux comptes ont à ce jour réalisé de manière substantielle leurs procédures d'audit.

NORMES IFRS

IFRS16 : applicable au 1^{er} janvier 2019, sans retraitement des comptes 2018

Danone applique la norme IFRS 16 sur les contrats de location depuis le 1^{er} janvier 2019 et a opté pour la méthode rétrospective simplifiée pour sa mise en œuvre :

- les actifs et passifs relatifs aux contrats de location sont calculés au 1^{er} janvier 2019, sur la base des loyers futurs actualisés,
- ils sont reconnus au bilan consolidé au 1^{er} janvier 2019 et les informations financières des périodes précédentes ne sont pas retraitées (i.e. IAS17 est appliquée).

2018	1 ^{er} Janvier 2019	2019
IAS 17	<ul style="list-style-type: none">Passifs : +664m€Actifs : +664m€	IFRS 16

L'application de la norme IFRS 16 n'a pas d'impact significatif sur le résultat opérationnel courant, la marge opérationnelle courante et le résultat net courant.

IAS 29 : impact sur les données publiées

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

Effet d'IAS29 sur les données publiées (en millions d'€ sauf %)	T4 2019	2019
Chiffre d'affaires	-0,9	-15
Croissance du chiffre d'affaires (%)	-0,0%	-0.1%
Résultat opérationnel courant		-36
Résultat net courant – Part du Groupe		-46

Répartition du chiffre d'affaires 2019 par trimestre après application de l'IAS29

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2019 est obtenu en additionnant :

- Le chiffre d'affaires du T4 publié ;
- Les chiffres d'affaires du T1, T2 et T3 résultant de l'application d'IAS29 jusqu'au 31 décembre au chiffre d'affaires des entités argentines (application du taux d'inflation en Argentine jusqu'au 31 décembre 2019 et conversion en euros au taux de clôture du 31 décembre 2019) présentés dans le tableau ci-dessous pour information (données non auditées).

en millions d'€	T1 2019 ⁽¹⁾	T2 2019 ⁽²⁾	T3 2019 ⁽³⁾	T4 2019	2019
EDP	3 309	3 276	3 243	3 335	13 163
Nutrition Spécialisée	1 828	1 864	1 921	1 943	7 556
Eaux	1 003	1 344	1 259	962	4 568
Total	6 139	6 485	6 423	6 241	25 287

(1) Résulte de l'application d'IAS29 jusqu'au 31 décembre 2019 au chiffre d'affaires T1 des entités argentines.

(2) Résulte de l'application d'IAS29 jusqu'au 31 décembre 2019 au chiffre d'affaires T2 des entités argentines.

(3) Résulte de l'application d'IAS29 jusqu'au 31 décembre 2019 au chiffre d'affaires T3 des entités argentines.

INDICATEURS FINANCIERS NON DÉFINIS PAR LES NORMES IFRS

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

Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

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

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

Passage des données publiées aux données comparables

(en millions d'€ sauf %)	2018	Effets des variations du périmètre de consolidation	Effets des variations des taux de change et autres y compris IAS29	Contribution organique de l'Argentine	Variations en données comparables	2019
Chiffre d'affaires	24 651	-1,0%	+0,7%	+0,4%	+2,6%	25 287
Marge opérationnelle courante	14,45%	+20 pb	+6 pb	-21 pb	+71 pb	15,21%

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.

Les autres produits et charges financiers non-courants correspondent aux plus ou moins-values de cession et aux dépréciations de participations non consolidées ainsi qu'aux produits et charges financiers significatifs qui, en raison de leur nature et de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à la gestion financière courante de Danone.

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

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

Le résultat des sociétés mises en équivalence non-courant comprend des éléments 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 consolidé. Le Résultat net courant 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 Autres charges et produits financiers non-courants, les impôts non-courants ainsi que le résultat des sociétés mises en équivalence non-courant. Ces éléments exclus du Résultat net courant représentent le Résultat net non-courant.

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

	2018		2019	
	Courant	Total	Courant	Total
Résultat net - Part du Groupe (en millions d'€)	2 304	2 349	2 516	1 929
Coupon relatif au financement hybride net d'impôts (en millions d'€)	(14)	(14)	(14)	(14)
Nombre d'actions				
• Avant dilution	642 721 076	642 721 076	648 250 543	648 250 543
• Après dilution	643 450 446	643 450 446	649 106 039	649 106 039
BNPA (en €)				
• Avant dilution	3,56	3,63	3,86	2,95
• Après dilution	3,56	3,63	3,85	2,95

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

(en millions d'euros)	2018	2019
Trésorerie provenant de l'exploitation	3 111	3 444
Investissements industriels	(941)	(951)
Cessions et réalisations d'actifs industriels & Frais d'acquisitions avec prise de contrôle ¹	61	17
Free cash-flow	2 232	2 510

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

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

(en millions d'€)	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2019
Dettes financières non courantes ¹	14 343	12 906
Dettes financières courantes ¹	3 546	4 474
Placements à court terme	(4 199)	(3 631)
Disponibilités	(839)	(644)
Instruments dérivés – actifs non courants ²	(81)	(271)
Instruments dérivés – actifs courants ²	(27)	(16)
Dette nette	12 744	12 819
<ul style="list-style-type: none"> • Dettes liées aux options accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle - part non courante • Dettes liées aux options accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle - part courante 	(46)	(13)
	(463)	(469)
Dette financière nette	12 235	12 337

Note : L'application de la norme IFRS 16 a augmenté le montant de la dette nette au 1^{er} janvier 2019 de 0,7 milliard d'euros. L'information comparative 2018 n'a pas été retraitée.

¹ Y compris instruments dérivés – passifs. Depuis le 1^{er} janvier 2019, comprend également la dette relative aux contrats de location en application d'IFRS16

² En gestion de la dette uniquement

o o O o o

DÉCLARATIONS DE NATURE PRÉVISIONNELLE

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

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

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

La conférence téléphonique à destination des analystes et des investisseurs, tenue par Emmanuel Faber, Président-Directeur Général, et Cécile Cabanis, Directrice Générale Finances, sera diffusée en direct aujourd'hui à 8h30 (heure de Paris) sur le site Internet www.danone.com.

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

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

	Premier trimestre		Deuxième trimestre		Troisième trimestre		Quatrième trimestre		Exercice Annuel	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019

PAR POLE

EDP	3 296	3 308	3 257	3 283	3 214	3 240	3 316	3 335	13 056	13 163
Nutrition Spécialisée	1 812	1 828	1 831	1 866	1 723	1 920	1 754	1 943	7 115	7 556
Eaux	976	1 002	1 325	1 346	1 248	1 258	939	962	4 480	4 568

PAR ZONE

Europe & Noram ¹	3 311	3 381	3 453	3 471	3 468	3 451	3 422	3 408	13 654	13 710
Reste du Monde	2 774	2 757	2 961	3 025	2 719	2 966	2 587	2 833	10 997	11 577

Total	6 085	6 138	6 414	6 496	6 186	6 418	6 009	6 241	24 651	25 287
--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------	---------------

	Premier trimestre 2019		Deuxième trimestre 2019		Troisième trimestre 2019		Quatrième trimestre 2019		Exercice Annuel 2019	
	Variation historique	Variation en données comparables	Variation historique	Variation en données comparables	Variation historique	Variation en données comparables	Variation historique	Variation en données comparables	Variation historique	Variation en données comparables

PAR POLE

EDP	+0,4%	+0,2%	+0,8%	+2,2%	+0,8%	+0,7%	+0,6%	+1,5%	+0,8%	+1,1%
Nutrition Spécialisée	+0,9%	+0,4%	+1,9%	+3,2%	+11,4%	+9,8%	+10,8%	+10,2%	+6,2%	+5,8%
Eaux	+2,7%	+3,9%	+1,6%	+2,1%	+0,7%	-0,9%	+2,5%	+1,4%	+2,0%	+1,5%

PAR ZONE

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

Total	+0,9%	+0,8%	+1,3%	+2,5%	+3,7%	+3,0%	+3,9%	+4,1%	+2,6%	+2,6%
--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

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

ANNEXE 2 – Présence de Danone en Chine

- La Chine est le deuxième plus grand marché de Danone, représentant environ 10% de son chiffre d'affaires en 2019, avec environ un tiers des ventes provenant des Eaux et environ deux tiers de la Nutrition Spécialisée
- Danone emploie environ 8 200 personnes en Chine et opère 8 sites de production : 7 pour les Eaux (dont une à Wuhan) et 1 en Nutrition Médicale.