

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE  
DES ACTIONNAIRES  
2014



**DANONE**

A faint, light blue world map is visible in the background of the slide, centered behind the text.

# RÉSULTATS 2013 ET PERSPECTIVES 2014

Pierre-André TERISSE  
Directeur Général Finances

# RÉSULTATS 2013



DANONE

# Résultats 2013 – en résumé

		<i>en données comparables <sup>(1)</sup></i>	<i>en données historiques</i>
Chiffre d'affaires	€ 21 298 mln	+4,8%	+2,1%
Résultat opérationnel courant	€ 2 809 mln	-1,1%	-5,0%
Marge opérationnelle courante	13,19%	-81 pb	-99 pb
Bénéfice net courant dilué par action	2,78 €	-2,2%	-7,9%

(1) En données comparables : à périmètre de consolidation et taux de change constants



DANONE

# Résultats 2013 – Contrastes par métiers

Evolution des ventes trimestrielles (en données comparables) et de la marge annuelle

## PRODUITS LAITIERS FRAIS



## EAUX



## NUTRITION INFANTILE



## NUTRITION MÉDICALE



... En excluant les marques Dumex and Karicare

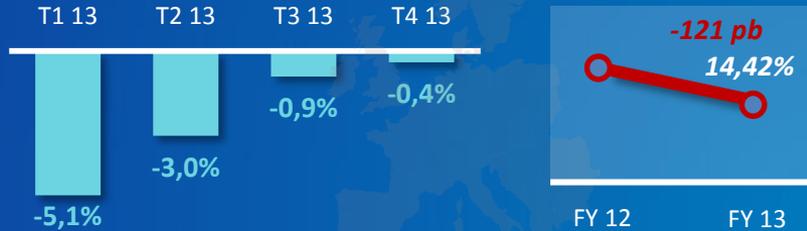


DANONE

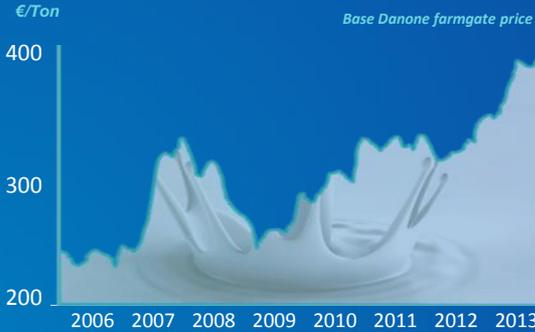
# Résultats 2013 – Nos défis

## L'EUROPE SOUS PRESSION

Evolution des ventes trimestrielles (en données comparables) et de la marge annuelle



## FORTE INFLATION DU LAIT



Inflation 2013  
du prix du lait:  
**+10%**

## CRISE DE LA NUTRITION INFANTILE EN ASIE

### Importers recall tainted NZ milk powder

Updated: 2013-08-05 10:58  
(Xinhua)

Comments Print Mail Large Medium Small

BEIJING – China's importers on Sunday began to recall and seal products produced by New Zealand dairy giant Fonterra due to safety concerns over its allegedly contaminated whey protein that could cause botulism.

The recall began after the General Administration of Quality Supervision, Inspection and Quarantine (AQSIQ) announced a list of four domestic companies that have imported whey products that may be contaminated with clostridium botulinum.

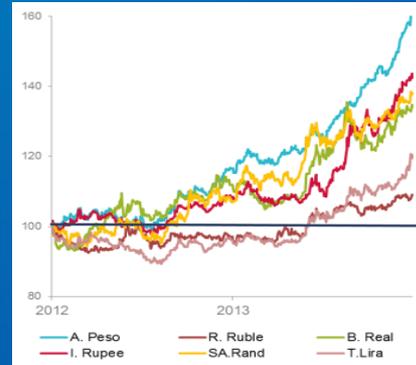
Fonterra said Friday that some of its whey protein produced in May 2012 was found to be contaminated with the toxic bacteria.

The four importers are China's biggest food and beverage firms Hangzhou Wahaha Health Food Co Ltd, Hangzhou Wahaha Import & Export Co Ltd, Shanghai Tangjiu (Group) Co Ltd and Shanghai-based Dumex Baby Food Co Ltd, according to AQSIQ.

Baby formula maker Dumex said it is sealing imported Fonterra products and recalling two of its branded formula products that were made with the whey protein.

Dumex has produced 726.55 tons of its own milk powder products with the potentially tainted materials and 420.19 tons have already been sold in China's domestic market, the watchdog authorities said.

## VOLATILITÉ DES DEVISES



Effet devise par trimestre

T1 2013 T2 2013 T3 2013 T4 2013

0%  
-2%  
-4%  
-6%  
-8%  
-10%



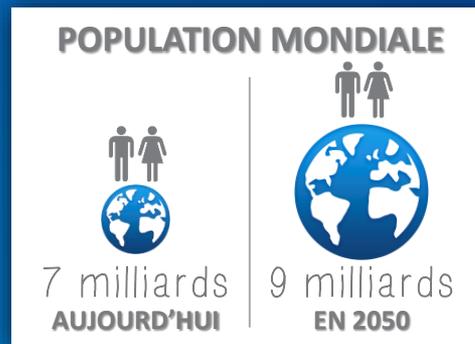
DANONE

# Nos défis sont ceux du monde

## QUELLE EUROPE ?



## 9 MILLIARDS EN 2050



## LES CONSÉQUENCES D'UNE INFORMATION INSTANTANÉE



## LE POIDS DES ÉMERGENTS

	#1	Russie	11%
	#2	France	10%
	#3	Etats-Unis	8%
	#4	Chine	7%
	#5	Indonésie	6%
	#6	Espagne	5%
	#7	Mexique	5%
	#8	Argentine	5%
	#9	Royaume-Uni	5%
	#10	Brésil	4%

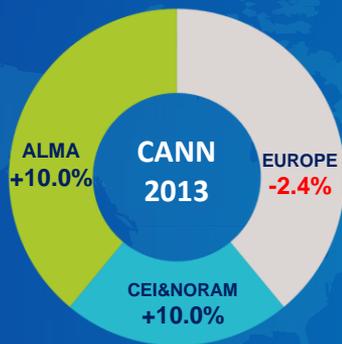
Top 10 pays 2013

≈ 50% des ventes dans  
les marchés émergents

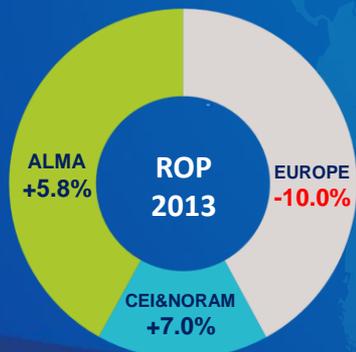
# 2013-2014 : relever nos défis – par géographie

En données comparables

## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2013

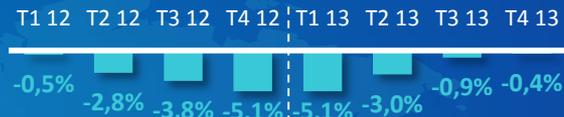


## RÉPARTITION DE LA MARGE 2013



## CHIFFRE D'AFFAIRES PAR TRIMESTRE

### EUROPE



### CEI & Noram



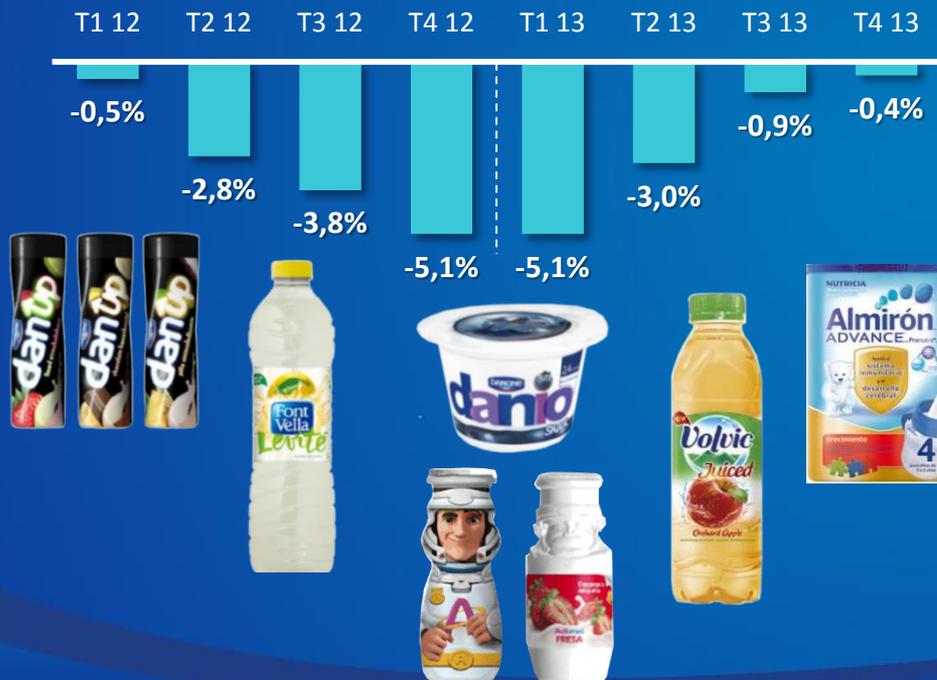
### ALMA



# Priorité 1 : bâtir une Europe compétitive

En données comparables

## EVOLUTION DES VENTES TRIMESTRIELLES DE LA ZONE EUROPE



4 pôles, 26 pays



Produits Laitiers Frais

Plan d'économies et d'adaptation en Europe

Approvisionnement global

Optimisation industrielle

Economies €200mn



Adapter & simplifier les organisations & les process

Management unifié

REGAGNER DE LA COMPÉTITIVITÉ

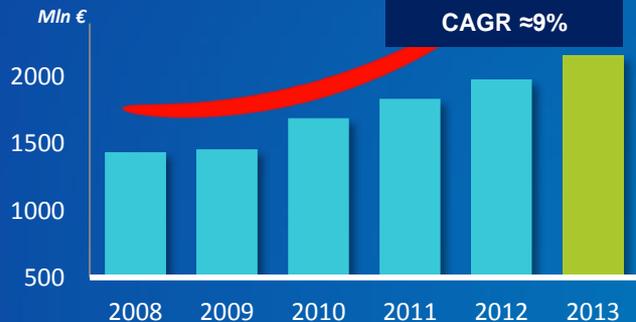


DANONE

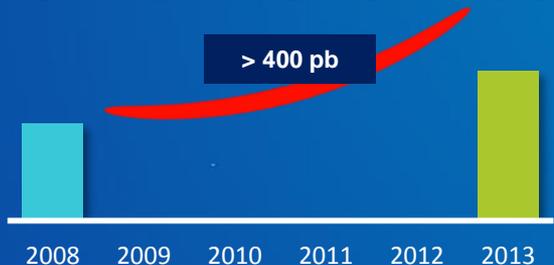
# Priorité 2 : continuer à gagner en Amérique et en CEI



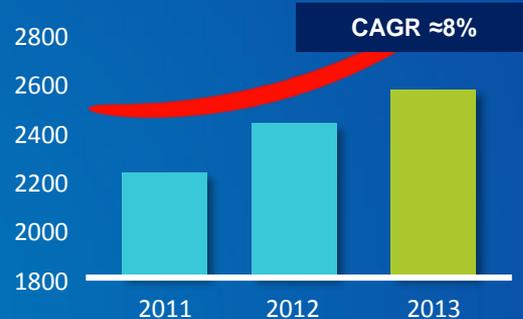
## ÉVOLUTION DES VENTES AUX ETATS-UNIS



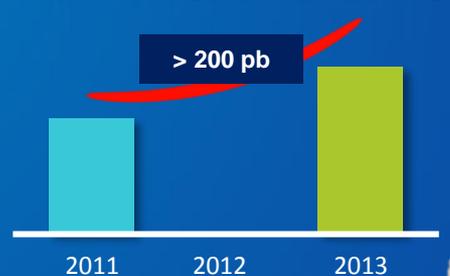
## ÉVOLUTION DE LA MARGE AUX ETATS-UNIS



## ÉVOLUTION DES VENTES DE LA CEI POST UNIMILK



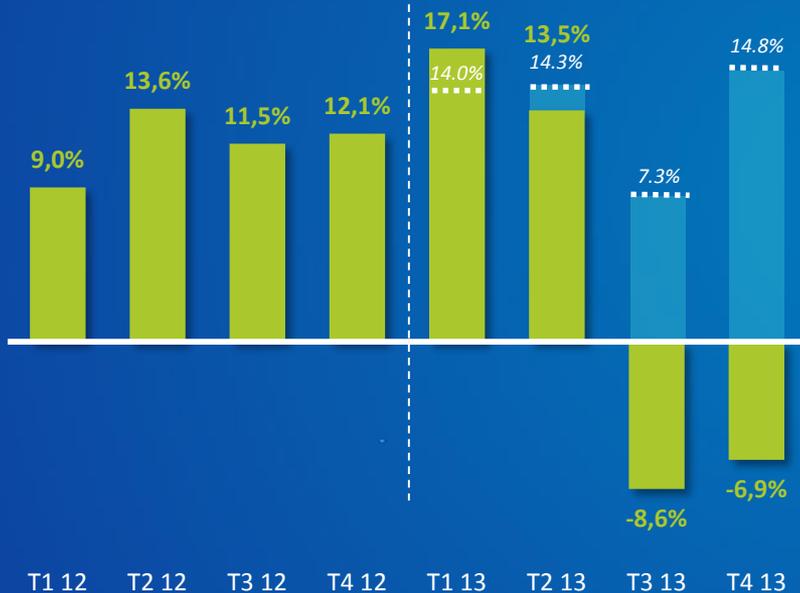
## ÉVOLUTION DE LA MARGE DE LA CEI POST UNIMILK



# Priorité 3 : (re)bâtir en Asie un pôle nutrition infantile plus fort

## ÉVOLUTION DES VENTES TRIMESTRIELLES DE LA NUTRITION INFANTILE

En données comparables



... En excluant les marques Dumex and Karicare

## POSITIONNEMENT PRIX DE L'OFFRE DE DANONE EN CHINE

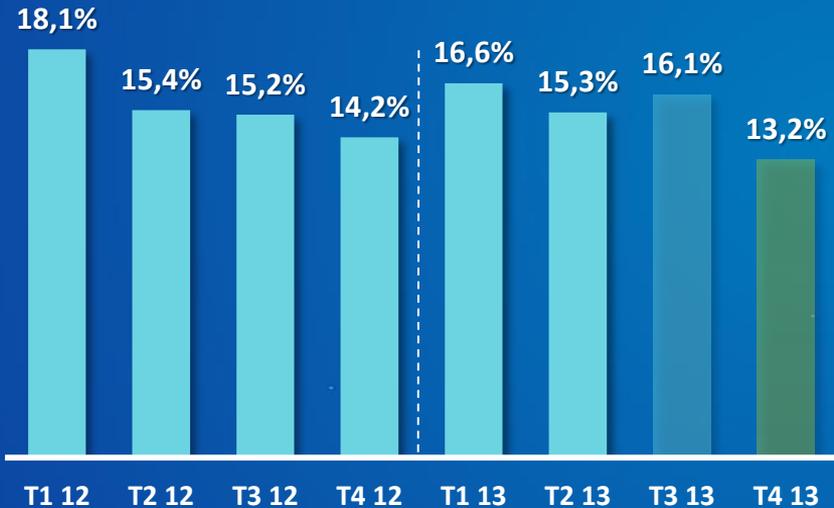


DANONE

# Priorité 4 : poursuivre la croissance rapide des émergents

## ÉVOLUTION DES VENTES TRIMESTRIELLES DE LA ZONE ALMA HORS FAUSSE ALERTE FONTERRA

En données comparables



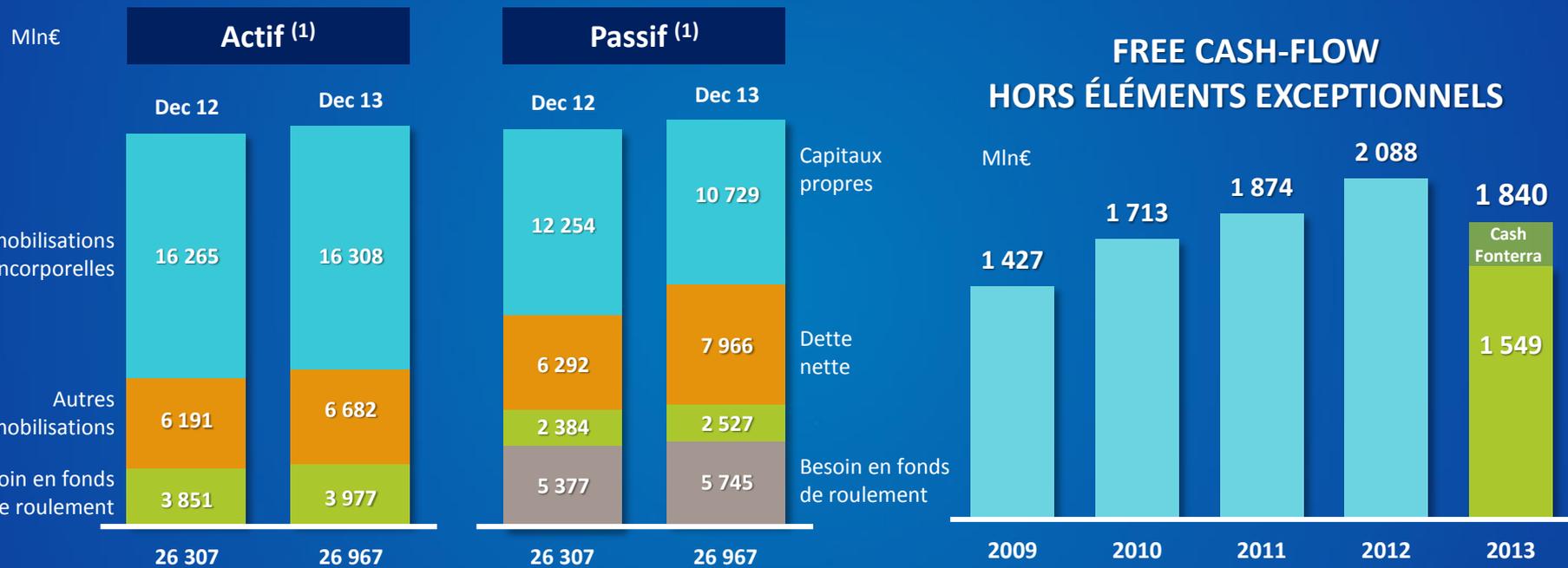
DANONE

# Continuer à adapter notre portefeuille



DANONE

# Un bilan solide pour continuer à construire le groupe



(1) bilan simplifié



A-



A3



DANONE

# Des dividendes qui témoignent de la solidité des perspectives

- **€ 1,45** par action
- Option pour le paiement du dividende en numéraire ou en actions



# PERSPECTIVES 2014



DANONE

# Démarrage 2014 : en ligne avec le plan de marche

Evolution des ventes trimestrielles (en données comparables)

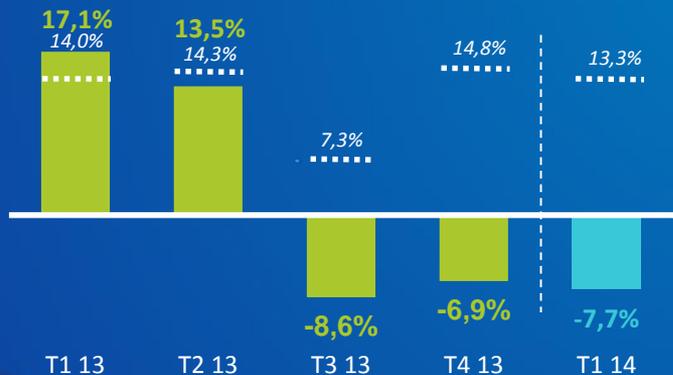
## PRODUITS LAITIERS FRAIS



## EAUX



## NUTRITION INFANTILE



## NUTRITION MEDICALE



\*\*\* En excluant les marques Dumex and Karicare



DANONE

# Vers une croissance forte et rentable dès le second semestre

## Objectifs 2014

Croissance du chiffre d'affaires <sup>(1)</sup>

entre 4,5%  
et 5,5%

Marge opérationnelle courante <sup>(1)</sup>

stable  $\pm$  20 pb

Free cash-flow hors éléments  
exceptionnels <sup>(2)</sup>

environ 1,5 Mds €



*(1) A périmètre de consolidation et taux de change constants*

*(2) Free cash-flow hors éléments exceptionnels : solde de la trésorerie provenant de l'exploitation après prise en compte des investissements industriels nets de cession et avant prise en compte des frais d'acquisitions des sociétés dont le Groupe prend le contrôle (depuis la mise en œuvre de la norme IFRS 3 Révisée sur les Regroupements d'entreprises) et des flux de trésorerie relatifs aux initiatives que le Groupe pourrait être amené à mettre en œuvre dans le cadre du plan d'économies et d'adaptation de ses organisations en Europe*



DANONE

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE  
DES ACTIONNAIRES  
2014



**DANONE**



**RENFORCER  
LES FONDAMENTAUX  
DE DANONE**

Emmanuel FABER

Directeur Général Délégué

# Les fondamentaux de la sécurité alimentaire



**ANTICIPER**

**PRÉVENIR**

**GÉRER**



**DANONE**

# Une organisation au service de la sécurité alimentaire

## PAS DE COMPROMIS

- Aucun compromis sur la sécurité alimentaire
- 100% conforme à toutes les exigences réglementaires

## QUALITÉ DE LA RÉALISATION

- Confiance des consommateurs dans tous les produits, tous les jours

**UNE ORGANISATION DÉDIÉE :**  
PRODUCT COMPLIANCE BOARD &  
SUPPORT AUDIT STRATÉGIQUE

## ATTITUDE ZÉRO DÉFAUT

- Excellence quotidienne
- Objectif zéro gaspillage

## QUALITÉ DE LA CONCEPTION

- Préférence consommateur
- Expérience produit remarquable



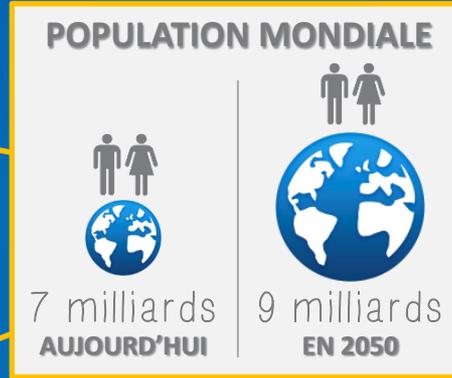
# Approvisionnement durables

## SÉCURISER NOS APPROVISIONNEMENTS DE LAIT

Construire de nouvelles fermes laitières avec l'entreprise russe Damate



## ÊTRE PREMIER EN MATIÈRE DE STANDARDS QUALITÉ



## PET RECYCLÉ



## FERME PILOTE : DAN FARM EN EGYPTE



## EXPÉRIMENTER LES MATERIAUX RENEUVELABLES

Plastiques issus de matière végétale sur 4 marques dans 7 pays



DANONE



# Adapter et optimiser l'approvisionnement du lait

## DE NOUVEAUX MODÈLES

Construire de nouvelles fermes laitières  
avec l'entreprise russe Damate

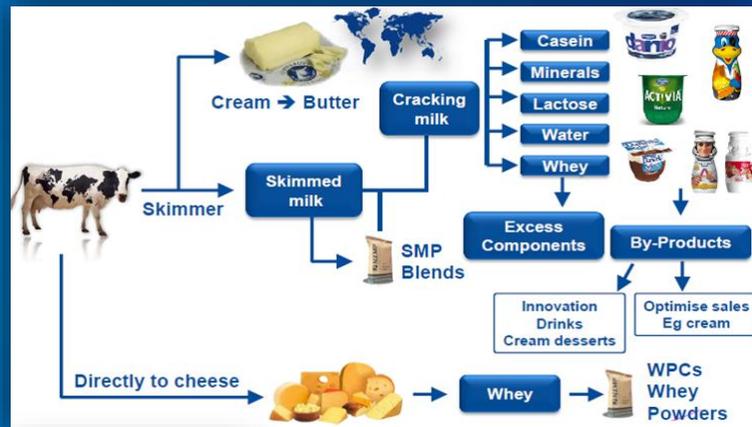


Ferme pilote : Dan Farm en Egypte



## UNE ÉQUATION MIEUX MAÎTRISÉE

Optimiser nos achats Lait



Rationalisation de nos solutions  
d'approvisionnements durables



DANONE

# Un modèle unique

4 CHAMPS D'INNOVATION

1 OUTIL

## NUTRIPLANET

Méthode d'analyse des enjeux de santé et de nutrition spécifiques d'une population (ou classe d'âge) d'un pays à partir des données nutritionnelles, épidémiologiques, socio-économiques, culturelles...

- ✓ Fiabilité
- ✓ Progrès
- ✓ Bien-être
- ✓ Cultures

52 PAYS

COURTS PAYS  
PRINCIPALE ÉTAT  
NUTRIPLANET

1 CHARTE

ALIMENTATION  
NUTRITION  
& SANTÉ

200 PARTENARIATS

AVEC LES COMMUNAUTÉS  
SCIENTIFIQUES  
INTERNATIONALES

5 ENJEUX

POUR RÉPONDRE AUX PROBLÈMES  
DE SANTÉ PAR LEUR  
ÉTAT NUTRITIONNEL ACTUEL  
ET FUTUR

— UNE RELATION DURABLE ENTRE —  
**DANONE & SON  
ÉCOSYSTÈME**

**-37%**  
D'ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub>  
ENTRE 2007 & 2013



FONDS LIVELIHOODS

FONDS DANONE  
POUR L'ÉCOSYSTÈME

48 PROJETS  
38 FILIALES  
50000 EMPLOIS  
CONCERNÉS



LE LIEN  
DE L'ÉCONOMIQUE  
ET DU SOCIAL

**40 000**  
COLLABORATEURS  
BÉNÉFICIAIRES D'UNE  
COUVERTURE SANTÉ

DAN'CARES

**10**  
PROJETS  
SOCIAL-BUSINESS

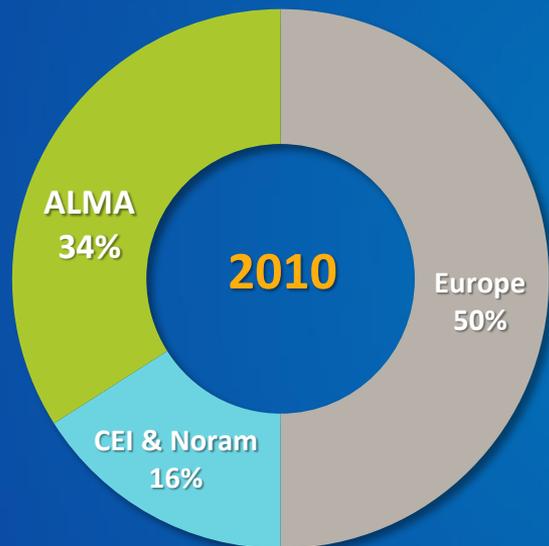
DANONE.COMMUNITIES



DANONE

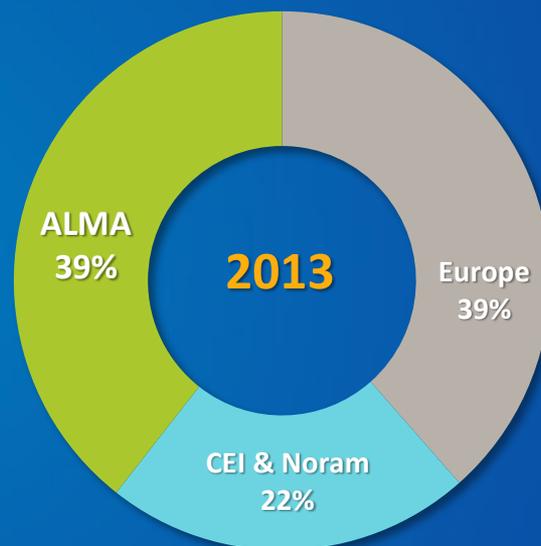
# Un groupe international en mutation

Répartition du chiffre d'affaires  
par zone géographique



**≈50% des ventes**  
dans les marchés de croissance

Répartition du chiffre d'affaires  
par zone géographique



**>60% des ventes**  
dans les marchés de croissance



# Classement du top 10 des pays du groupe



# Equilibrer les risques et gérer les opportunités



  
TVA 2015

  
Taxe sur le dividende



  
Taxe sur les boissons



  
Fausse alerte sécurité alimentaire

  
Dévaluation monnaies

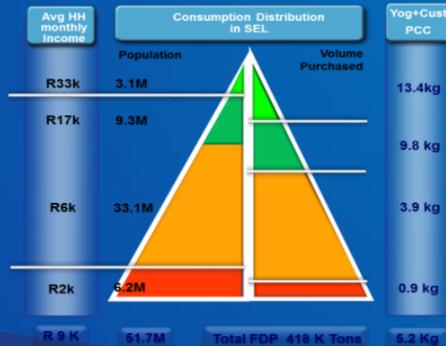


# Afrique : repousser nos frontières

## ÉVOLUTION DES VENTES 2010-2013



## POTENTIEL DE CONSOMMATION PAR HABITANT (ex: Afrique du Sud)



DANONE

# Afrique : repousser nos frontières exemple de FanMilk



- Acteur majeur des produits laitiers glacés et des jus en Afrique de l'Ouest
- Modèle économique unique porté par un réseau de ventes de proximité et un circuit de distribution de plus de 31 000 vendeurs indépendants



- Un partenariat avec le groupe Abraaj



DANONE

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE  
DES ACTIONNAIRES  
2014



DANONE



**DANONE**  
**AU COEUR DU**  
**CONSO MMATEUR**

Bernard HOURS  
Directeur Général Délégué

# Le consommateur est roi



DANONE

# Le Consom'acteur est roi...



DANONE

... partout

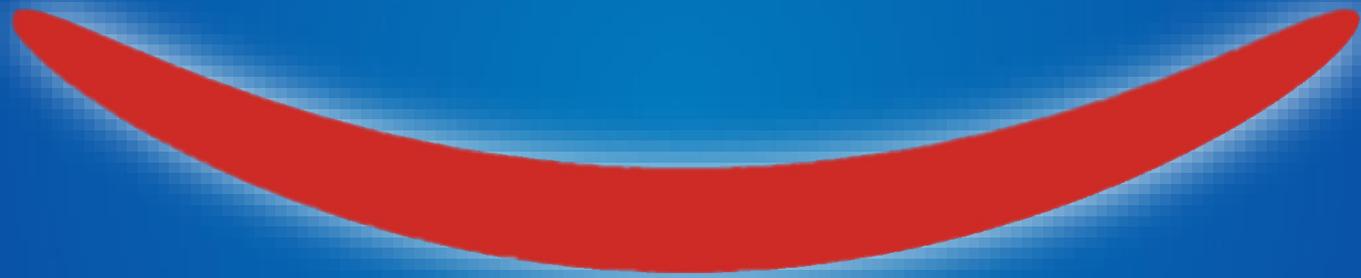


DANONE

Pour Danone le consommateur  
est au centre de tout



**DANONE**



DANONE

# Sain



DANONE

# Sain, par la naturalité



**Nouvelle recette**  
**Pour découvrir**  
**la carotte,**  
**autant manger**  
**de la carotte.**

Mon 1<sup>er</sup> Petit Pot Carotte de Blédina  
Jus de carottes cuits à la vapeur  
sans sel, pour une texture parfaitement  
adaptée à bébé, assorti d'écarts  
à l'air dans leur petit pot.  
Plus d'informations sur [www.bledina.com](http://www.bledina.com)

**blédina**  
DU CÔTÉ DES MAMANS

Bouger, jouer est indispensable au développement de votre enfant. [www.mangerbouger.fr](http://www.mangerbouger.fr)



DANONE

# Sain, par la fonction



DANONE

# Sain, par l'éducation



1. Densité nutritive
2. Teneur en sucre
3. Teneur en graisse
4. Education & recherche



DANONE

# Sain, par le diagnostic



## Symptom Checklist



If you have found one or more symptoms to match those suffered by your child, the questions listed below will help you to find out if a food allergy could be the cause of the trouble. Answering these questions will bring you closer to determining if and how your child is affected but please don't fail to discuss the test results with your child's doctor.

Skin

Gut

Respiratory

Other

Results

Question 1 of 18

Next >

Q:

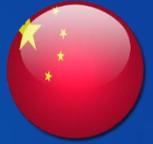
Does your child suffer from itchy, red, raised skin (eczema)?

Yes  Sometimes  Rarely  No  Skip



DANONE

# Sain, par le service



**Avril: Service 24/7**

多美滋  
1000日  
计划

24<sup>h</sup>

新妈贴心问

- ☑ 7x24小时全天守候
- ☑ 通过中国营养学会考核
- ☑ 解答过超过500万妈妈的育儿疑问

Disponible @ careline, weibo and wechat

**Professional**

**Instantané**

**Pratique**



DANONE

# Sain, par l'information



DANONE

Bon

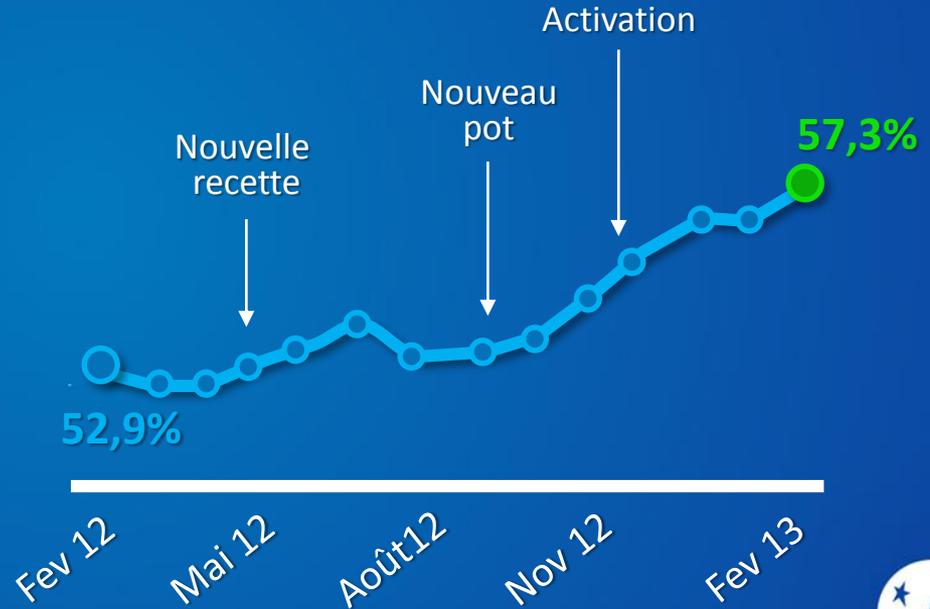


DANONE

# Bon, plus qu'avant



## Taux de réachat Velouté Fruix



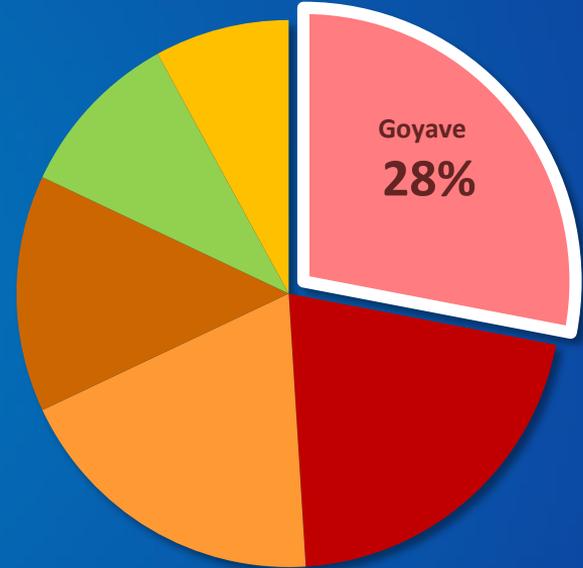
DANONE

# Bon, intrinsèquement



DANONE

# Bon, localement



DANONE

# Bon, au bon moment

Janvier  
2014



DANONE

Bon, originalement



DANONE

# Beau



DANONE

# Beau, par le pack



DANONE

# Beau, par le point de vente



DANONE



# Beau, par l'expérience



DANONE

# Beau, par la présentation



Livraison à domicile!



DANONE

# Beau, par la promotion



**+30%**  
vs format précédent



## Stickers sur les packs

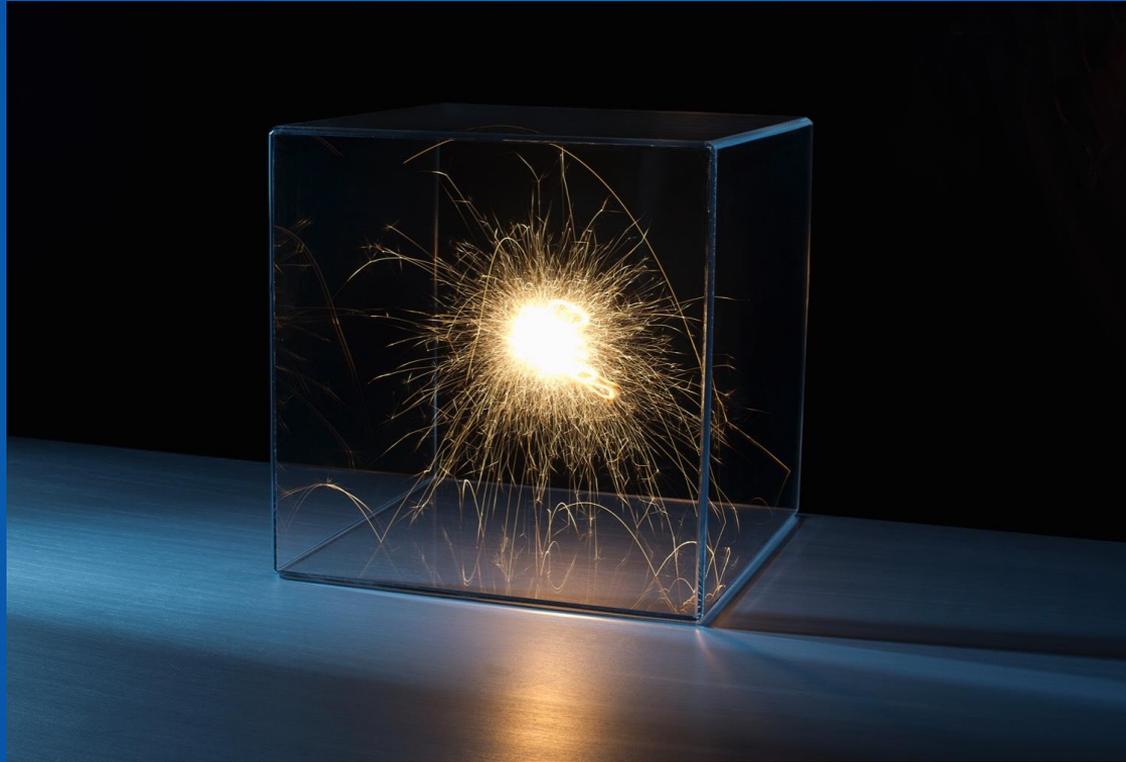


Post-Pre (6 semaines) +39%



DANONE

# Fort



DANONE

# Fort, grâce à l'expertise



DANONE

# Fort, grâce à la simplification

De **800 recettes**  
176 T/recette

à **200 recettes**  
700 T/recette



**A ORGANO EGALE!**



DANONE

# Fort, grâce à la taille

INDIRECT



LAIT



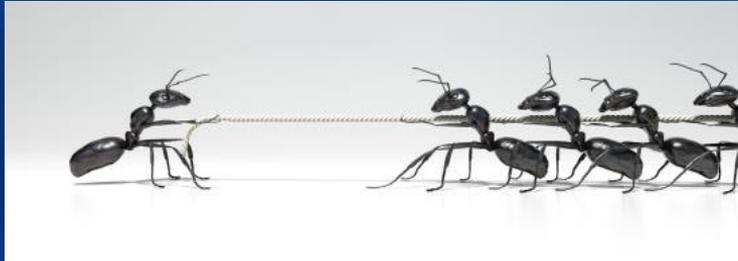
PACKAGING



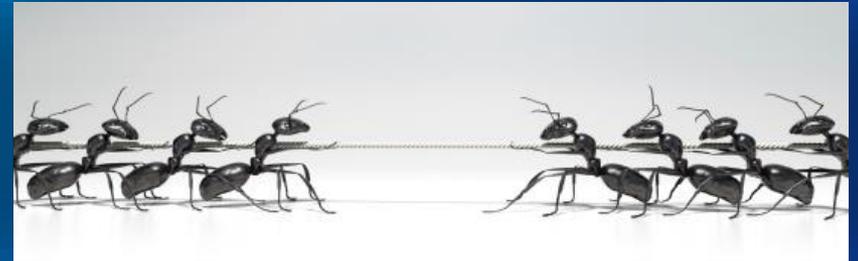
INGRÉDIENTS



AVANT



APRÈS



DANONE

# Fort, grâce à l'enjeu



DANONE

# Danone au cœur du consom'acteur



DANONE



DANONE

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE  
DES ACTIONNAIRES  
2014



**DANONE**