

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES



DANONE

RÉSULTATS 2014 ET PERSPECTIVES 2015

CÉCILE CABANIS
DIRECTRICE GÉNÉRALE FINANCES



RÉSULTATS 2014

RÉSULTATS 2014

L'ENSEMBLE DES OBJECTIFS ATTEINTS

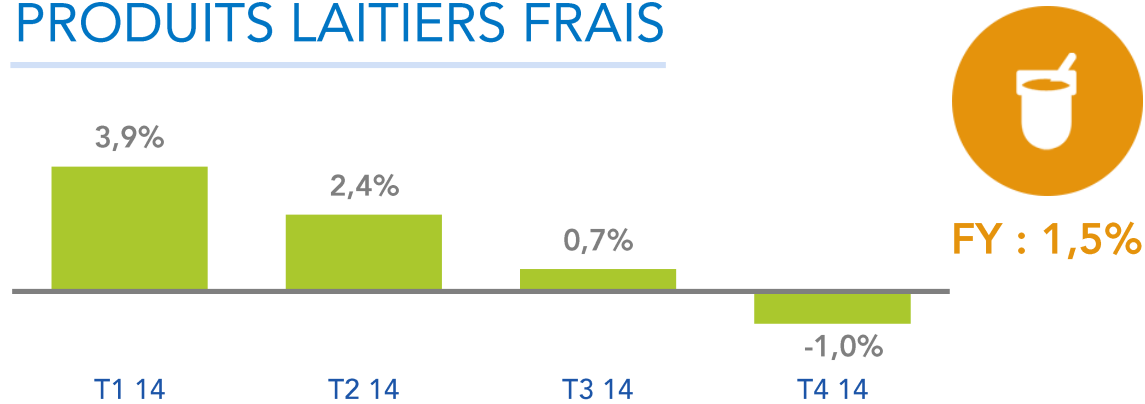
		en données comparables ⁽¹⁾	en données historiques
Chiffre d'affaires	21 144 mln €	+4,7%	-0,7%
Résultat opérationnel courant	2 662 mln €	+3,7%	-5,2%
Marge opérationnelle courante	12,59%	-12 pb	-60 pb
Bénéfice net courant dilué par action	2,62 €	+2,5%	-5,6%

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

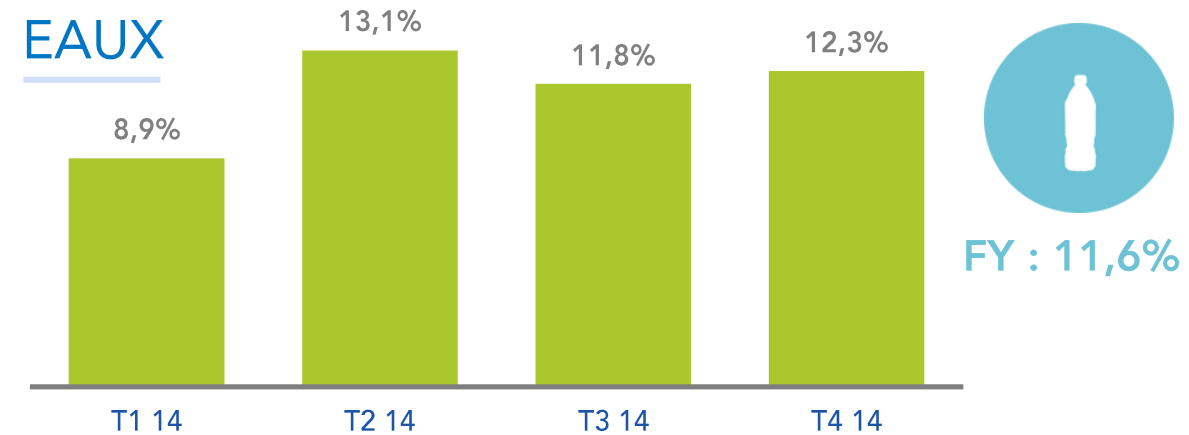
2014: LA CONSOLIDATION DE NOS CATÉGORIES DANS UN CONTEXTE DIFFICILE ET INSTABLE

Evolution des ventes trimestrielles (en données comparables)

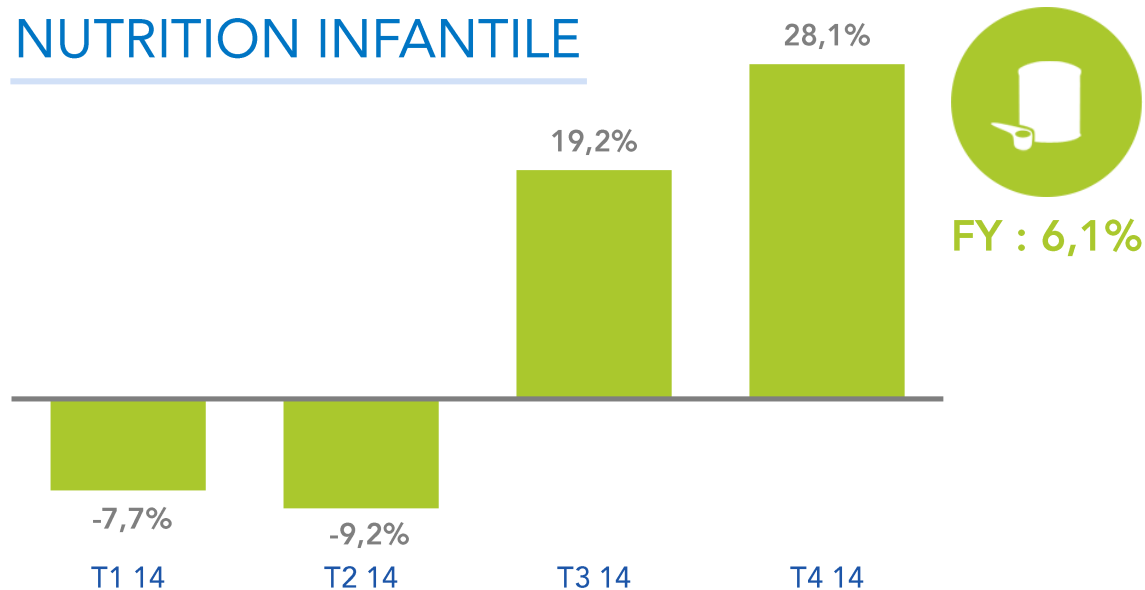
PRODUITS LAITIERS FRAIS



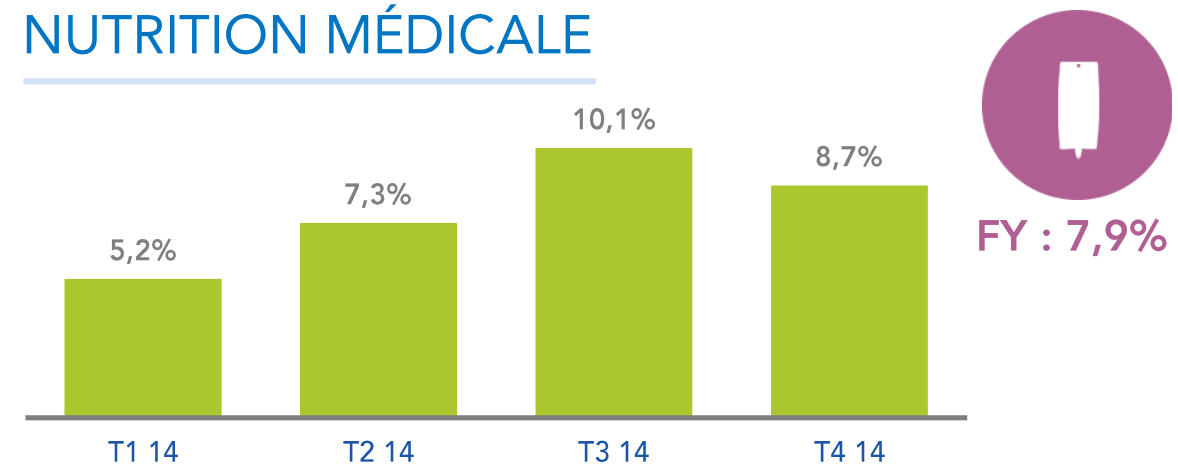
EAUX



NUTRITION INFANTILE

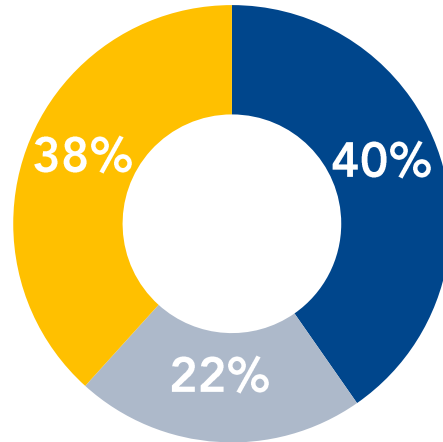


NUTRITION MÉDICALE

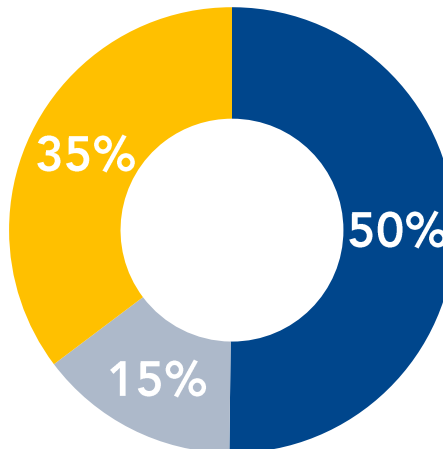


DES PERFORMANCES 2014 QUI CONSTRUISENT DE NOUVEAUX ÉQUILIBRES

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2014



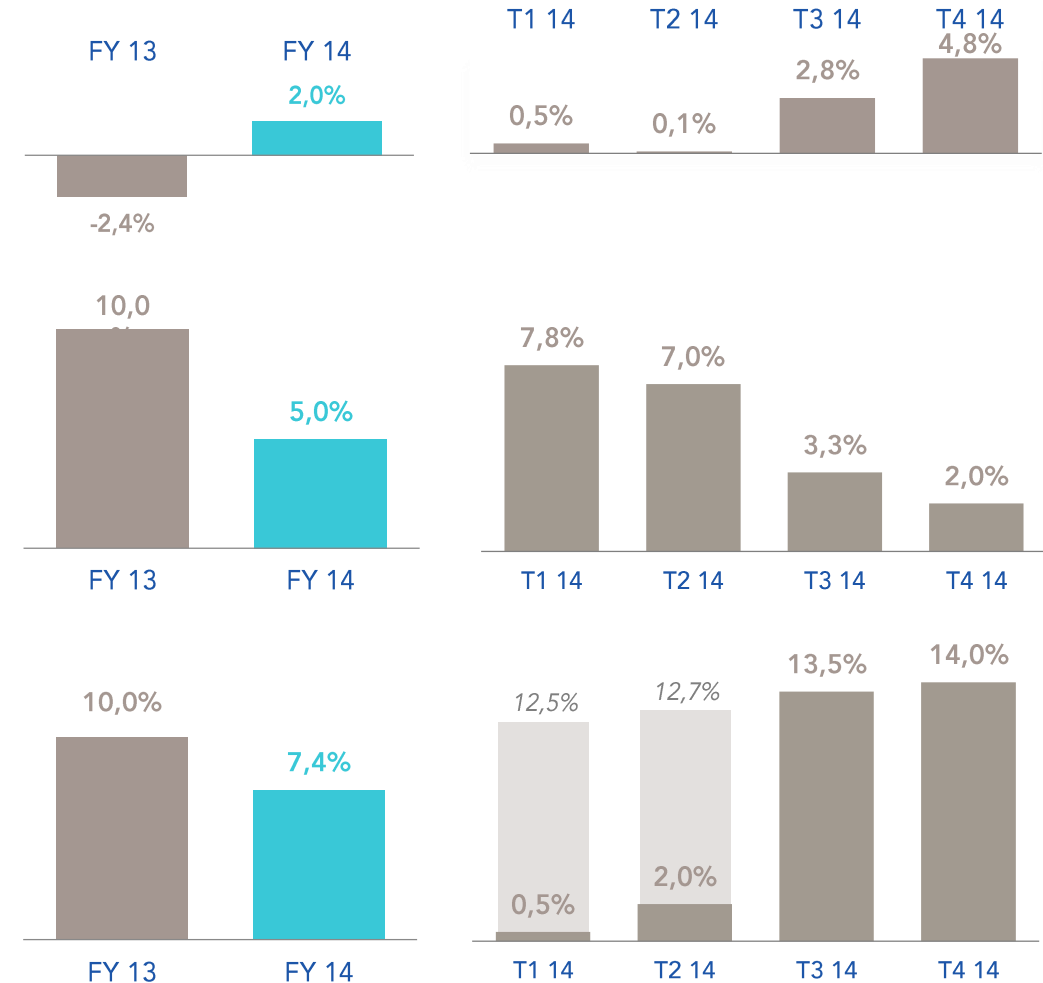
RÉPARTITION DE LA MARGE 2014



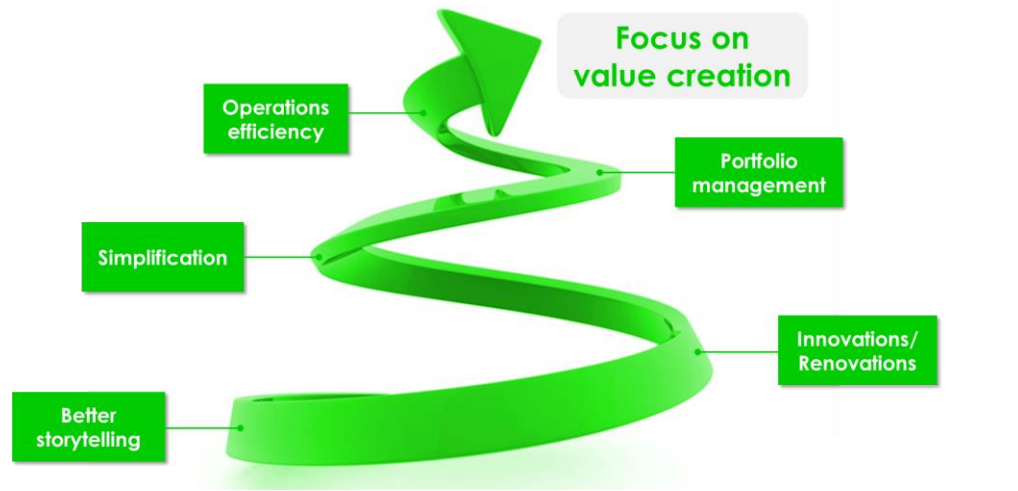
Asie Pacifique + Amérique
Latine + Moyen-Orient +
Afrique

Actuel

Hors 8 marchés
impactés



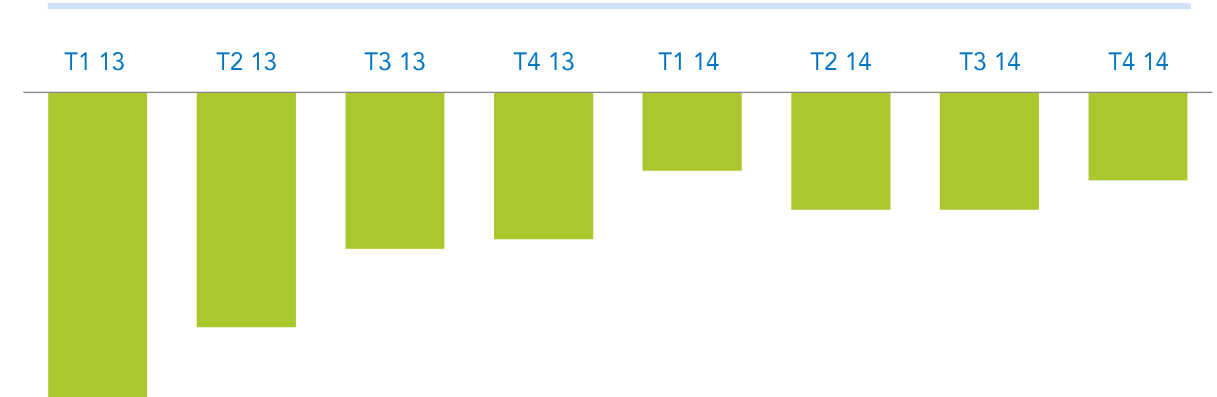
DES AVANCÉES IMPORTANTES DANS LES PRODUITS LAITIERS FRAIS EN EUROPE



MARGE OPÉRATIONNELLE

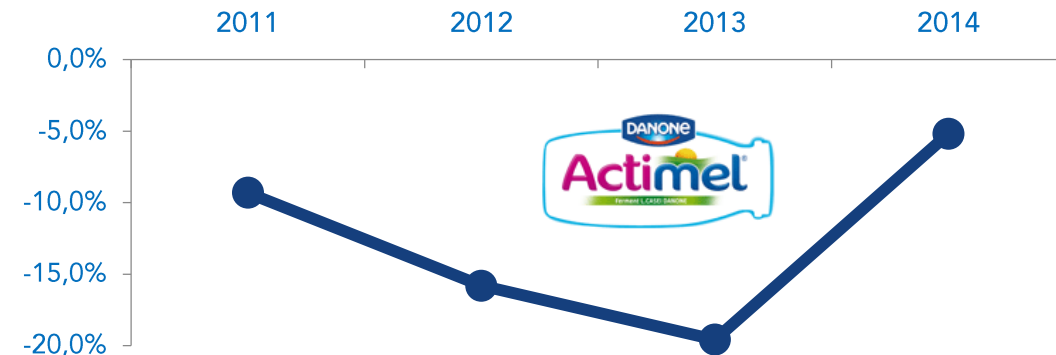


CROISSANCE ORGANIQUE⁽¹⁾ PAR TRIMESTRE



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

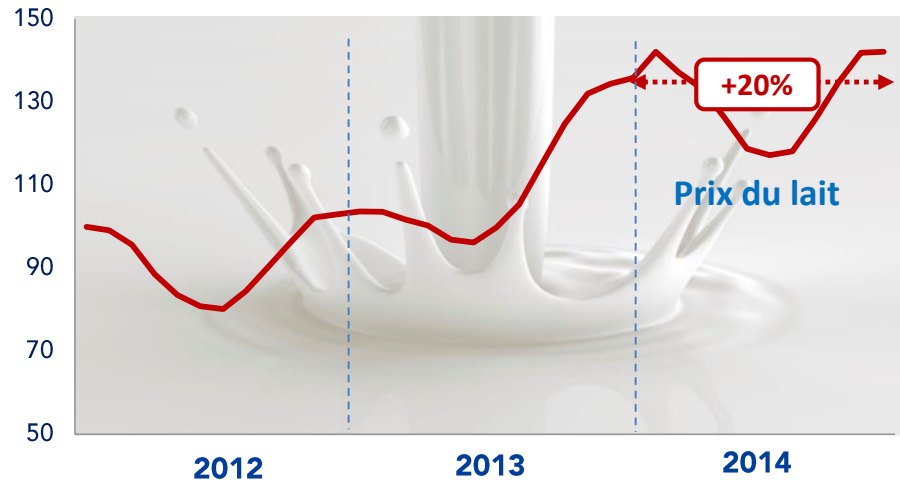
ÉVOLUTION DES VENTES D'ACTIMEL



LE RENFORCEMENT DE NOS PLATEFORMES NORAM/CEI



CEI - CROISSANCE MALGRÉ DES CONDITIONS DE MARCHÉS DÉFAVORABLES



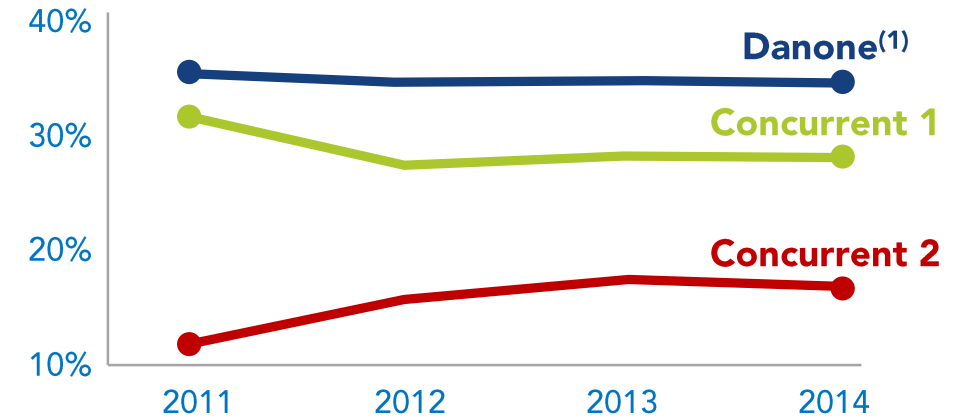
> +20%
croissance
des ventes

Avec une
croissance des
volumes



ETATS-UNIS - UNE PLATEFORME SOLIDE POUR LE FUTUR

Parts de marché moyenne en valeur



(1) Danone : incluant Stonyfield & YoCrunch

Source : IRI Multi Outlet



LE DÉVELOPPEMENT DYNAMIQUE DE NOS CATÉGORIES DANS LES MARCHÉS ÉMERGENTS

AMÉRIQUE LATINE : DES INNOVATIONS DANS TOUTES NOS DIVISIONS POUR CONDUIRE LA CROISSANCE



ASIE : UNE DIVISION EAUX EN FORTE CROISSANCE

Croissance des ventes 2014

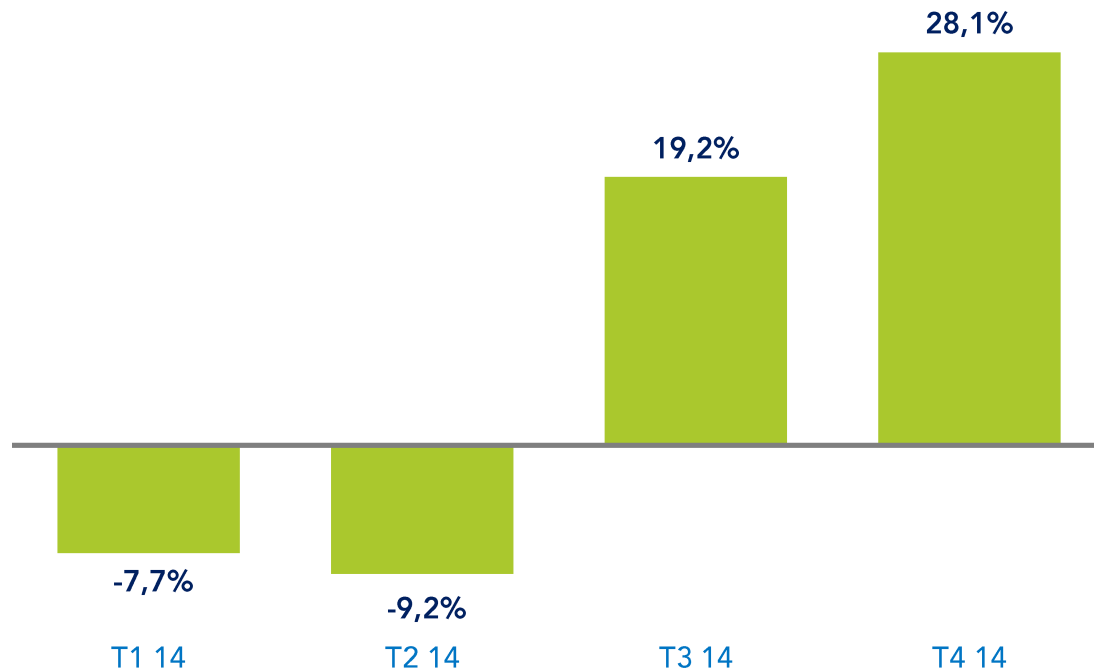


CHINE : DE NOUVELLES ALLIANCES



LA REPRISE PROGRESSIVE DE NOTRE ACTIVITÉ DE NUTRITION INFANTILE EN ASIE

ÉVOLUTION DES VENTES TRIMESTRIELLES DE LA NUTRITION INFANTILE



FORTE VALEUR DES MARQUES INTERNATIONALES

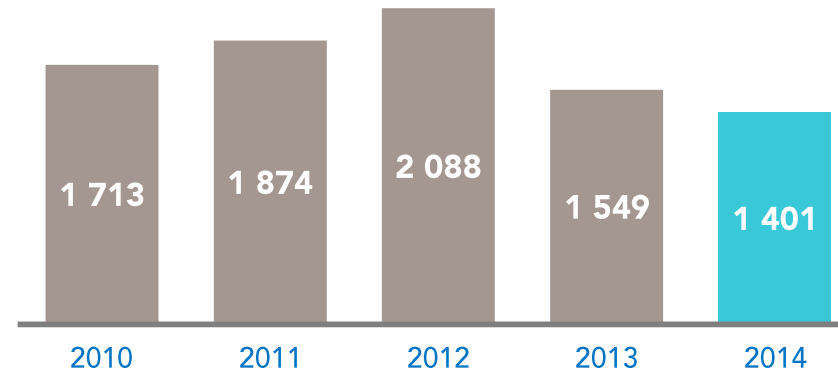


LAITS INFANTILES : UNE CATÉGORIE MOUVANTE

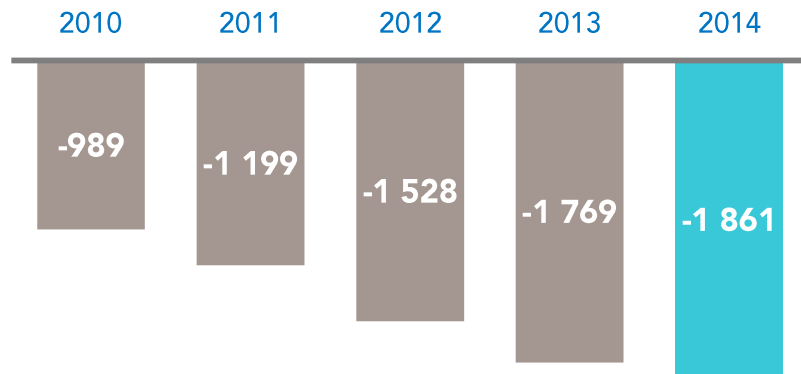


TRÉSORERIE

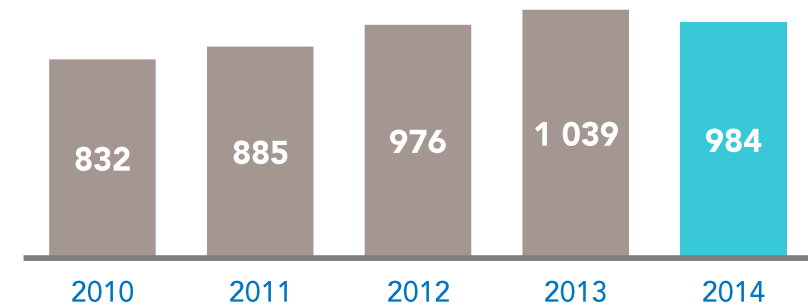
TRÉSORERIE HORS ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS (MLN €)



BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (MLN €)



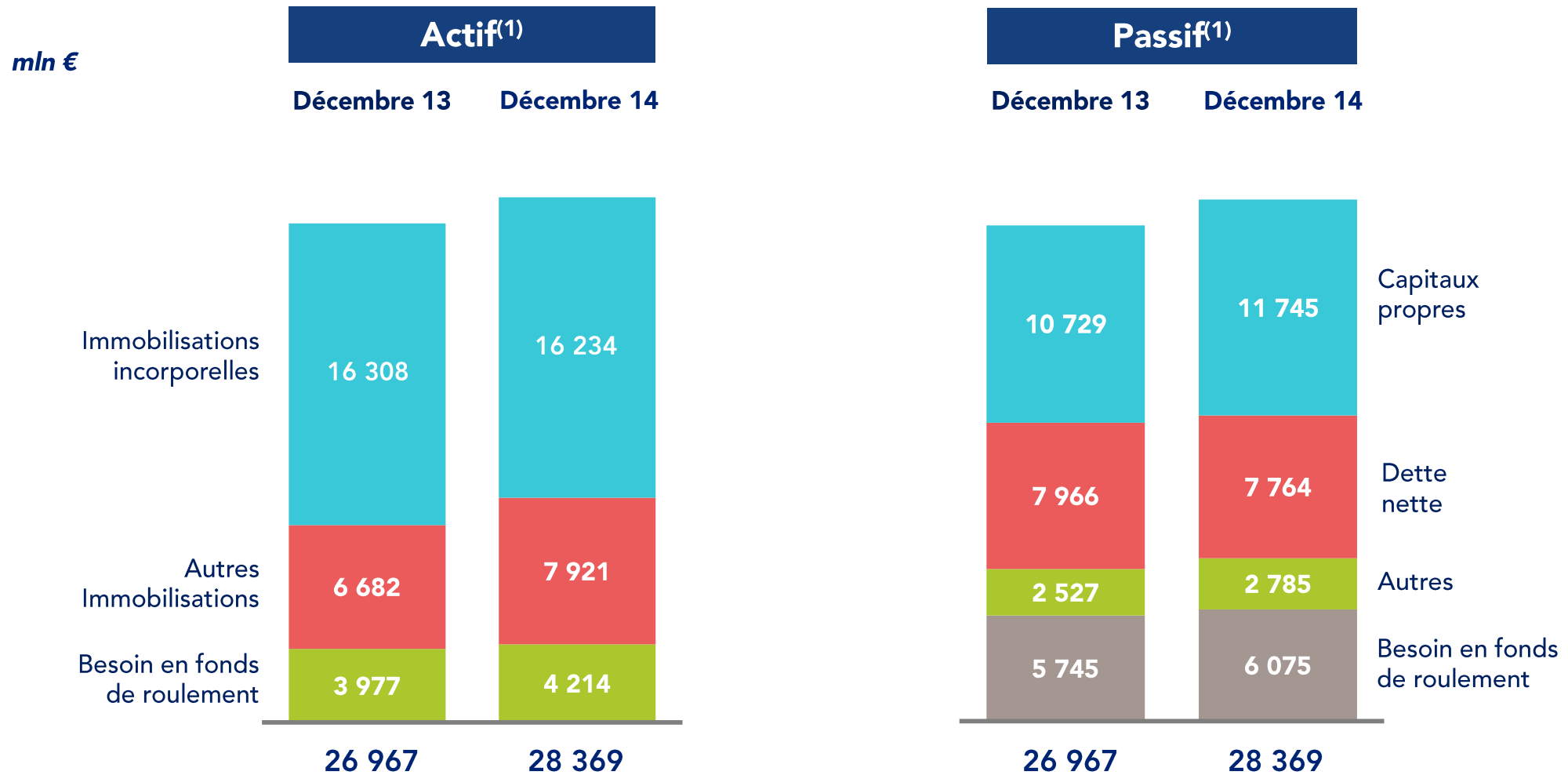
INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS (MLN €)



% CA -5,8% -6,2% -7,3% -8,3% -8,8%

% CA 4,9% 4,6% 4,7% 4,9% 4,7%

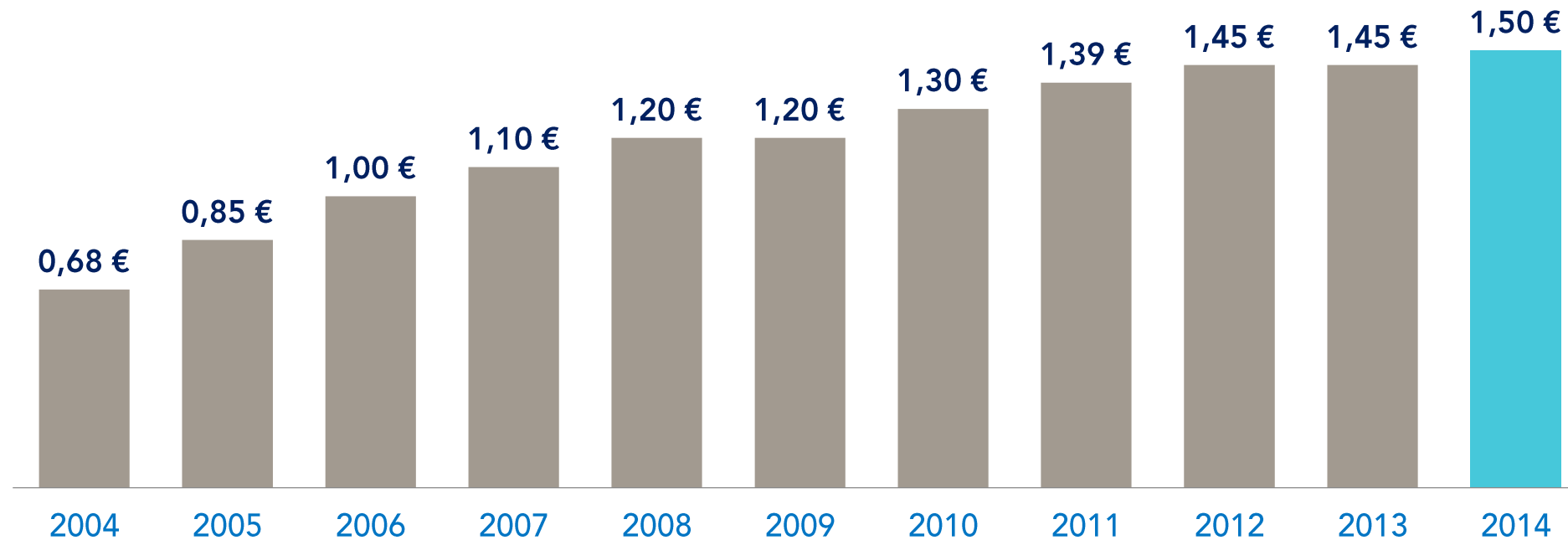
UN BILAN SOLIDE POUR CONTINUER À CONSTRUIRE DANONE



(1) Bilan simplifié

UN DIVIDENDE QUI TRADUIT LA CONFIANCE DU CONSEIL ET DE LA DIRECTION DANS LES PERSPECTIVES DE CROISSANCE DES RÉSULTATS

- 1,50 € par action
- Option pour le paiement du dividende en numéraire ou en actions





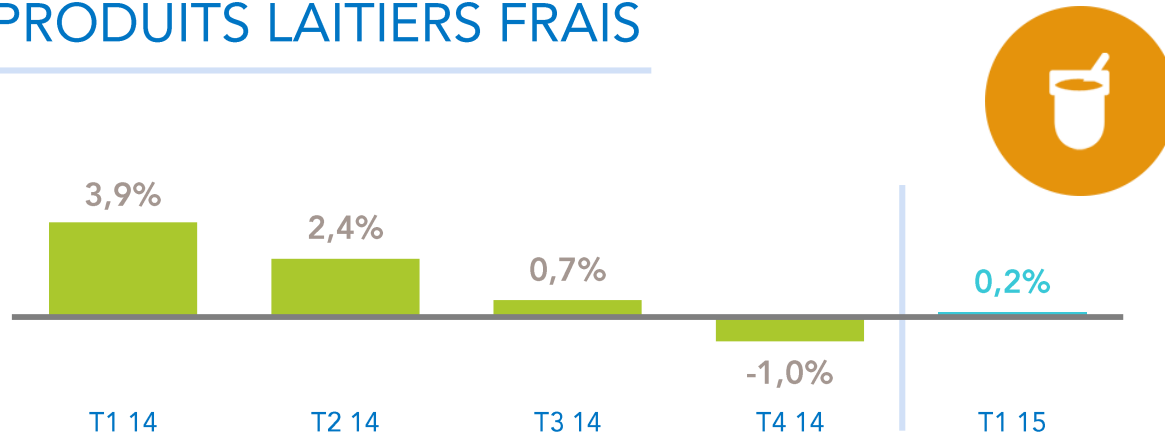
PERSPECTIVES

2015

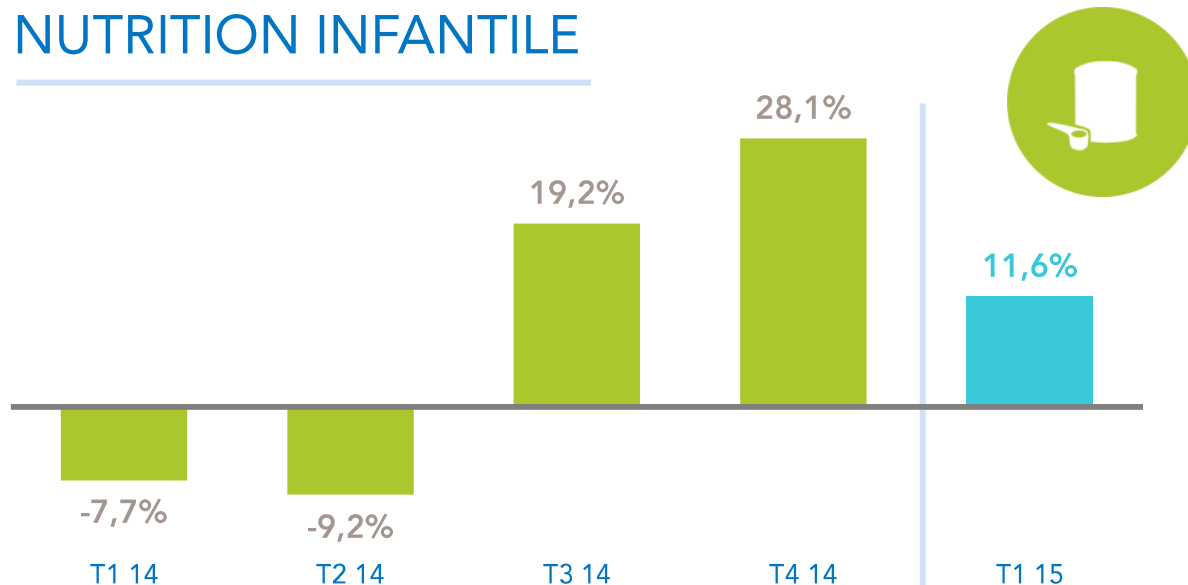
DÉMARRAGE 2015 : PERFORMANCE EN LIGNE AVEC NOTRE PLAN DE MARCHÉ : +4,8%

Evolution des ventes trimestrielles (en données comparables)

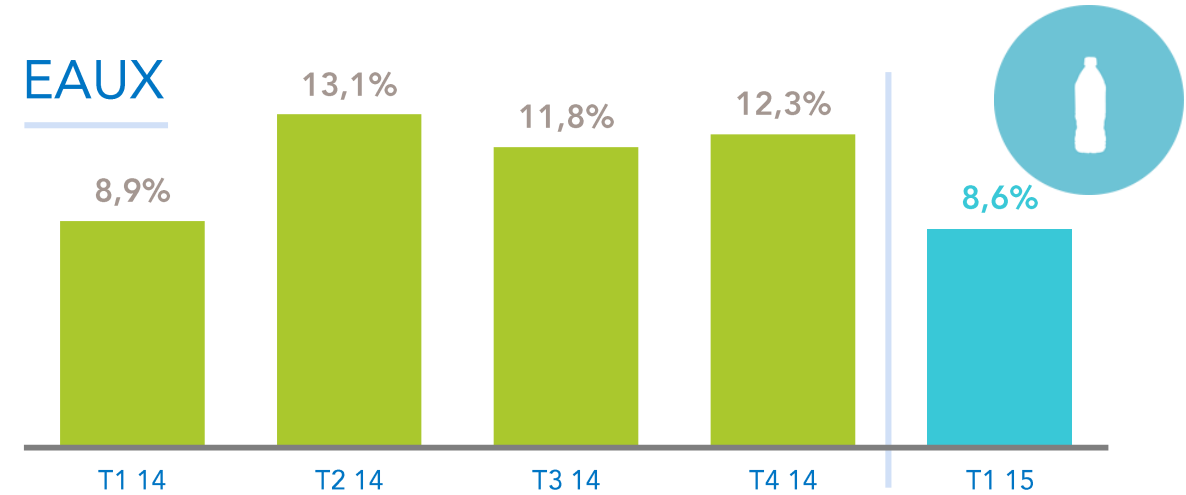
PRODUITS LAITIERS FRAIS



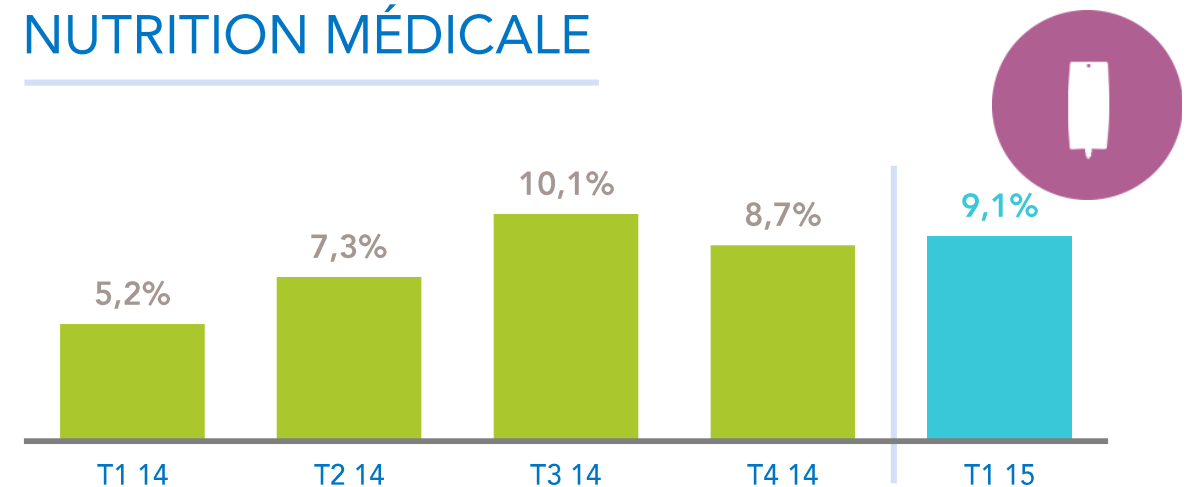
NUTRITION INFANTILE



EAUX



NUTRITION MÉDICALE



2015 : NOTRE AGENDA : CONSOLIDER UN MODÈLE DE « CROISSANCE RENTABLE ET DURABLE »



OBJECTIFS 2015

Croissance organique
du chiffre d'affaires

Entre +4% et +5%

Marge opérationnelle
courante

En légère progression

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES



DANONE

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

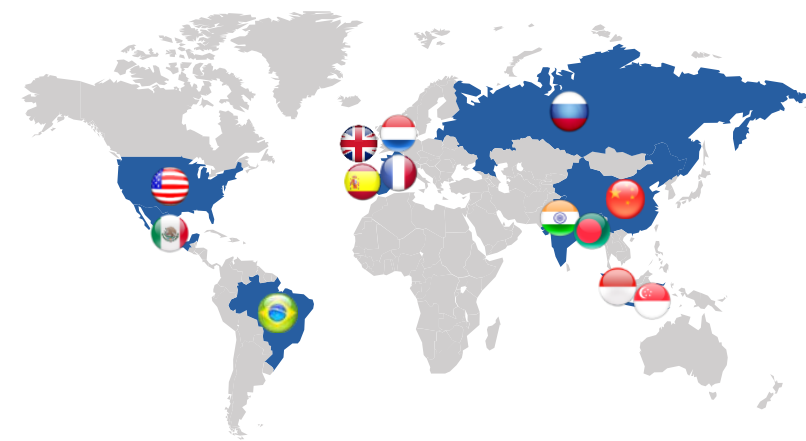
EMMANUEL FABER
DIRECTEUR GÉNÉRAL

PRIORITÉS CLÉS DEPUIS LE 1^{ER} OCTOBRE 2014

UN NOUVEAU COMITÉ EXÉCUTIF

 EMMANUEL FABER Né le 22 janvier 1964 Directeur Général et Vice-Président du Comité d'Administration, au Danone Exécutif depuis 2003	 BERTRAND AULSTREY Né le 15 septembre 1973 Secrétaire Général au Comité Exécutif depuis 2010	 MARC BENCÔT Né le 8 avril 1964 Directeur Général des Ressources Humaines, au Comité Exécutif depuis 2014	 CÉCILE CABANIS Née le 11 décembre 1971 Directrice Générale Financière, au Comité Exécutif depuis 2010
 FRANCISCO CAPACHIO Né le 10 août 1965 Directeur Général Euro, au Comité Exécutif depuis 2011	 LORNA DAVIS Née le 17 novembre 1959 Directrice Générale à compter du 1er juin 2015	 RINALDO DE PETRIS Né le 5 février 1960 Directeur Général Stratégie Ressources Cycles à compter du 10 juin 2015	 FELIX MARTIN GARCIA Né le 13 octobre 1960 Directeur Général Nutrition Infantile, au Comité Exécutif depuis 2008
 RÜDIGER MORGAN Né le 26 septembre 1955 Directeur Général Nutrition Médicale, au Comité Exécutif depuis 2009	 JEAN-PHILIPPE HARE Né le 12 août 1957 Directeur Général Recherche et Développement, au Comité Exécutif depuis 2011	 PIERRE-ANDRÉ TERRIER Né le 29 avril 1968 Directeur Général Europe, au Comité Exécutif depuis 2009	 GUSTAVO VALLE Né le 9 avril 1984 Directeur Général Produits Lactés, au Comité Exécutif depuis 2015

LA RENCONTRE DES ÉQUIPES



LA CONFIRMATION DES 4 MÉTIERS



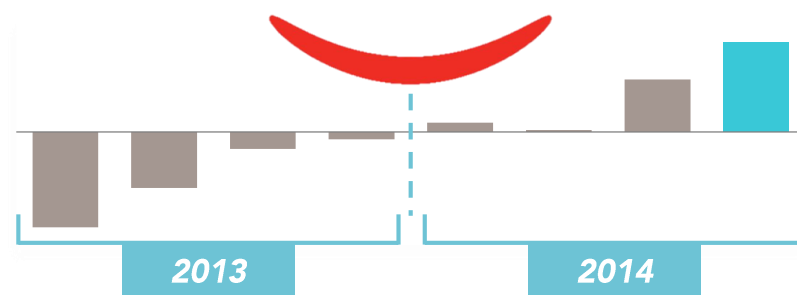
LA CRÉATION DU PÔLE AFRIQUE



EN 2014, NOUS AVONS :

REDRESSÉ L'EUROPE

Évolution des ventes en Europe



CONSOLIDÉ L'ASIE



RENFORCÉ NOS GRANDES PLATEFORMES



Etats-Unis
et Russie



2013

2014

QUATRE ATOUTS DISTINCTIFS POUR L'AVENIR

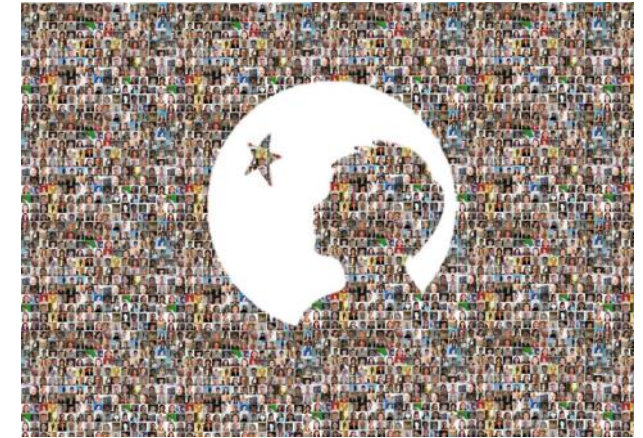
NOTRE MISSION



NOS MARQUES ET NOTRE EMPREINTE GÉOGRAPHIQUE



NOS TALENTS



NOS PARTENAIRES



2015 : UNE PREMIÈRE ÉTAPE VERS 2020



OBJECTIFS 2015

Croissance organique
du chiffre d'affaires

Entre +4% et +5%

Marge opérationnelle
courante

En légère progression

2015 : CONSOLIDER NOTRE MODÈLE DE CROISSANCE RENTABLE ET DURABLE

OPTIMISER



INVESTIR



CONSTRUIRE



NOURRIR



2015 : CONSOLIDER NOTRE MODÈLE DE CROISSANCE RENTABLE ET DURABLE

OPTIMISER



INVESTIR



CONSTRUIRE



NOURRIR



OPTIMISER L'EUROPE POUR CRÉER LES CONDITIONS D'UN RETOUR À LA CROISSANCE RENTABLE

UN NOUVEL ASSORTIMENT



UNE GESTION SÉLECTIVE DES PROMOTIONS



DES OPÉRATIONS EFFICIENTES

De 24 à 16 usines
Produits Laitiers Frais



Des approvisionnements
centralisés



UNE ORGANISATION SIMPLIFIÉE

De 22 à 11 entités



2015 : CONSOLIDER NOTRE MODÈLE DE CROISSANCE RENTABLE ET DURABLE

OPTIMISER



INVESTIR



CONSTRUIRE



NOURRIR



INVESTIR DANS NOS MARQUES, PRODUITS ET SERVICES POUR NOS CONSOMMATEURS

SUPÉRIORITÉ PRODUIT



Pack



Recette



INNOVATION

Produit

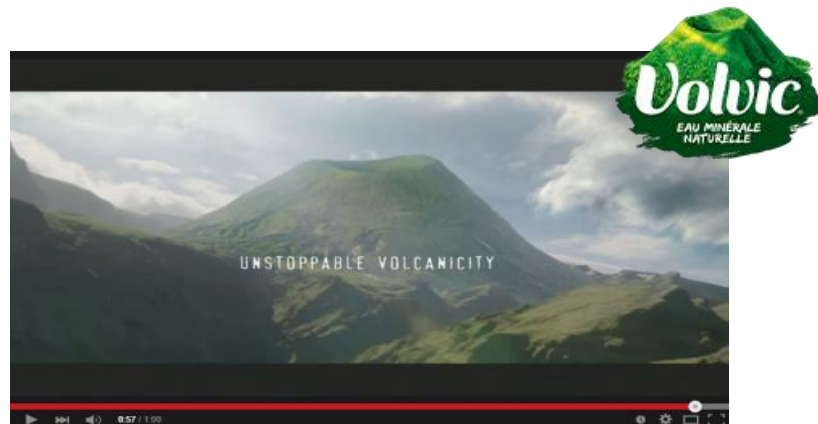


Service



evian.chezvous.com

COMMUNICATION



ACTIVATION

Magasin



Digital



2015 : CONSOLIDER NOTRE MODÈLE DE CROISSANCE RENTABLE ET DURABLE

OPTIMISER



INVESTIR



CONSTRUIRE



NOURRIR



POURSUIVRE LA CONSTRUCTION DE NOS CATÉGORIES

R&D



NUTRIPLANET



ADAPTATION LOCALE



CONSTRUIRE L'AFRIQUE

2008



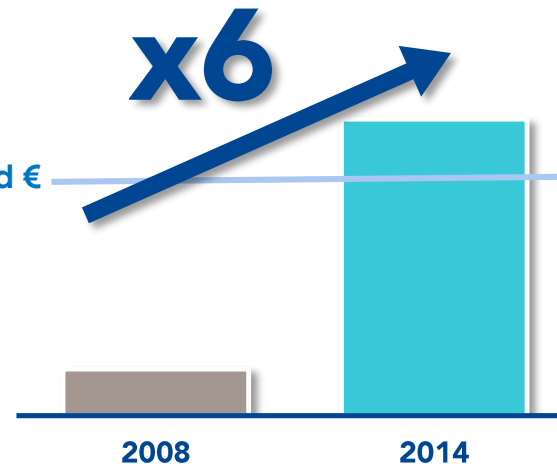
2014

Présence dans plus de 40 pays



x6

1 Md €



« ONE DANONE » : CONSTRUIRE UNE ARMATURE SOLIDE PARTOUT DANS LE MONDE



2015 : CONSOLIDER NOTRE MODÈLE DE CROISSANCE RENTABLE ET DURABLE

OPTIMISER



INVESTIR



CONSTRUIRE



NOURRIR



NOURRIR UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT ÉQUILIBRÉ



-17 %

Baisse du taux d'accidents
du travail avec arrêt en 2014



-4 %

Consommation eau
en 2014

Objectif: -60% entre 2000 et 2020



-42 %

Intensité carbone
2008-2014

Objectif: -50% entre 2008 et 2020

NOURRIR L'INNOVATION SOCIÉTALE

LIVELIHOODS FOR FAMILY FARMING



Capital (cible) : 120 mln €



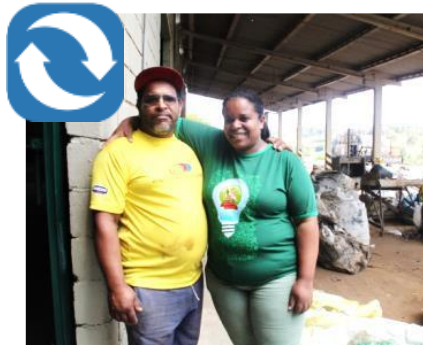
FONDS DANONE POUR L'ECOSYSTÈME



Dotation : 100 mln €

DES BÉNÉFICES SOCIAUX & ÉCONOMIQUES CONCRETS POUR LES COMMUNAUTÉS LOCALES

2 MILLIONS DE BÉNÉFICIAIRES,
RENFORCEMENT DE L'ACTIVITÉ DE 30 000 PARTENAIRES



- Micro-crédit
- Augmentation des revenus
- Conditions de travail
- Développement professionnel des femmes
- Création d'emplois
- Développement des compétences

UN AVANTAGE DURABLE QUI RENFORCE ET TRANSFORME DANONE

UN ACCÈS DURABLE À NOS MATIÈRES PREMIÈRES

LAIT, FRUITS

↳ 10% des besoins en lait

PLASTIQUE RECYCLÉ

↳ 9% des besoins en rPET

DE NOUVEAUX CANAUX DE DISTRIBUTION

PAR ET AU SEIN DES COMMUNAUTÉS LOCALES

↳ 9 millions € de chiffre d'affaires par an

DE NOUVELLES OFFRES DE SERVICES COMPLÉMENTAIRES

DIFFÉRENCIATION ET SENSIBILISATION

↳ 2 000 aidants et professionnels de la santé formés à la nutrition adaptée
80 000 consommateurs sensibilisés aux questions de nutrition adaptée

DES ALLIANCES POUR LE FUTUR

ONG, INSTITUTIONS, EXPERTS, PRIVÉS

↳ 40 millions € de co-financement

UNE TRANSFORMATION

DES NOUVELLES COMPÉTENCES
ET UN ENGAGEMENT RENFORCÉ

UN PROJET DE TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE



DANONE 2020 : RÉPONDRE À DE NOUVEAUX EQUILIBRES, DE NOUVEAUX DÉFIS, DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS

UNE POPULATION CROISSANTE



**7 milliards
aujourd'hui**



**9 milliards
2050**

L'ÉQUILIBRE ALIMENTAIRE UN DÉFI MAJEUR POUR LE MONDE

Sous-alimentation : **1/4 de la population**

Surpoids : **1/3 des adultes**

Obésité : **1/10 des adultes**

UNE RARÉFACTION DES RESSOURCES – UNE FORTE VOLATILITÉ DES PRIX



LE RENFORCEMENT DES NORMES ALIMENTAIRES ET DES STANDARDS DE QUALITÉ



DANONE 2020 : UNE RÉFLEXION STRUCTURÉE AUTOUR DE 3 AXES

**DOUBLE
PROJET**

+

**NOTRE
MISSION**

=

**"MANIFESTE POUR
L'ALIMENTATION"**

**ALIMENTATION :
UN CONCEPT HOLISTIQUE**



*Quelle est notre conception
de l'alimentation ?
Quelle offre, pour qui, basée
sur quels modèles business ?*

**UNE GESTION CIRCULAIRE DES
RESSOURCES STRATÉGIQUES**



*Comment préserver, développer,
sécuriser les ressources stratégiques
(lait, eau, plastiques) à moindre coût
économique et écologique ?*

LES HOMMES



*Quelle culture ?
Quelle organisation ?
Quels talents ?*

DANONE 2020 : UNE INITIATIVE COLLABORATIVE ET DANS LA DURÉE

2014

LANCEMENT
Mars - Septembre

2020
DANONE
MANIFESTO

**PARTAGE &
CO-CRÉATION**
Septembre - Décembre



2015

ORGANISATION



Lorna DAVIS
Chief Manifesto Catalyst

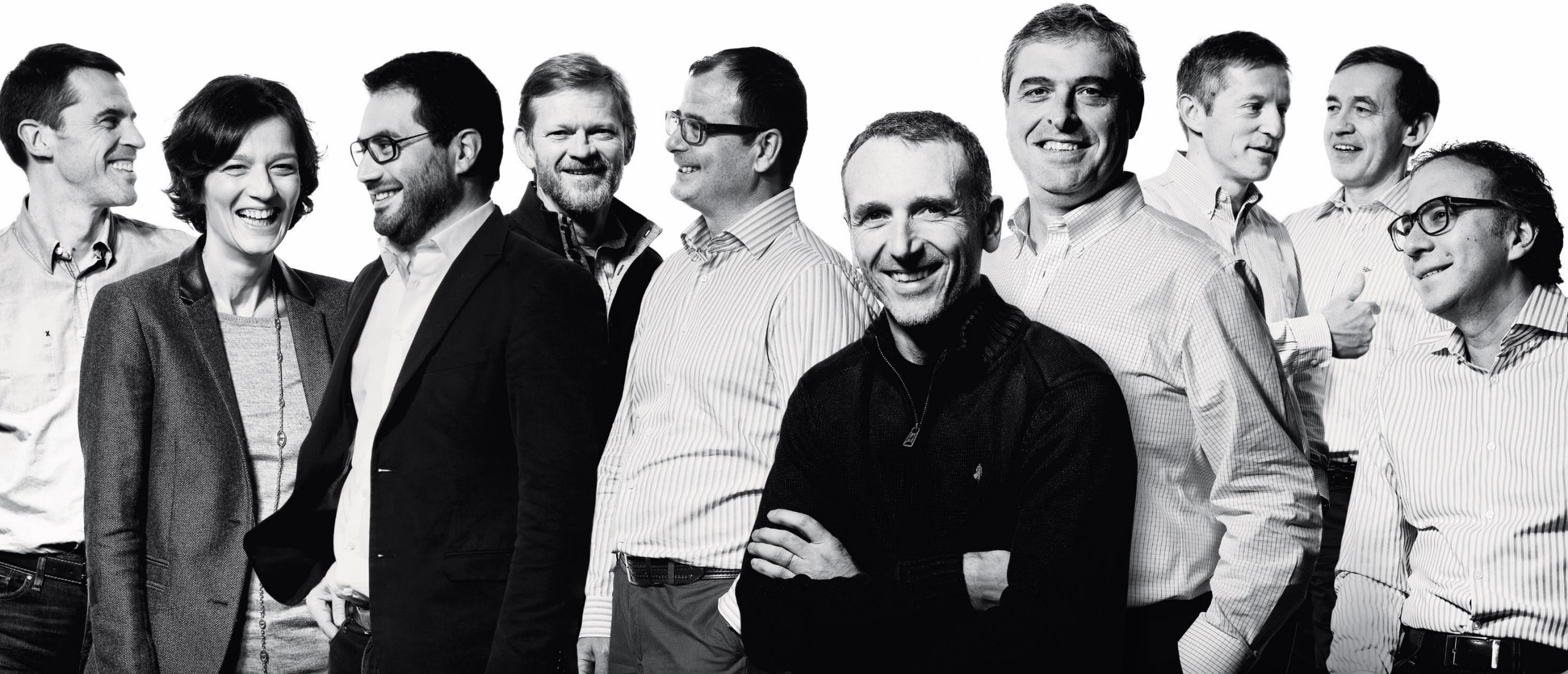


Pascal DE PETRINI
Directeur Général
Strategic Resource Cycles

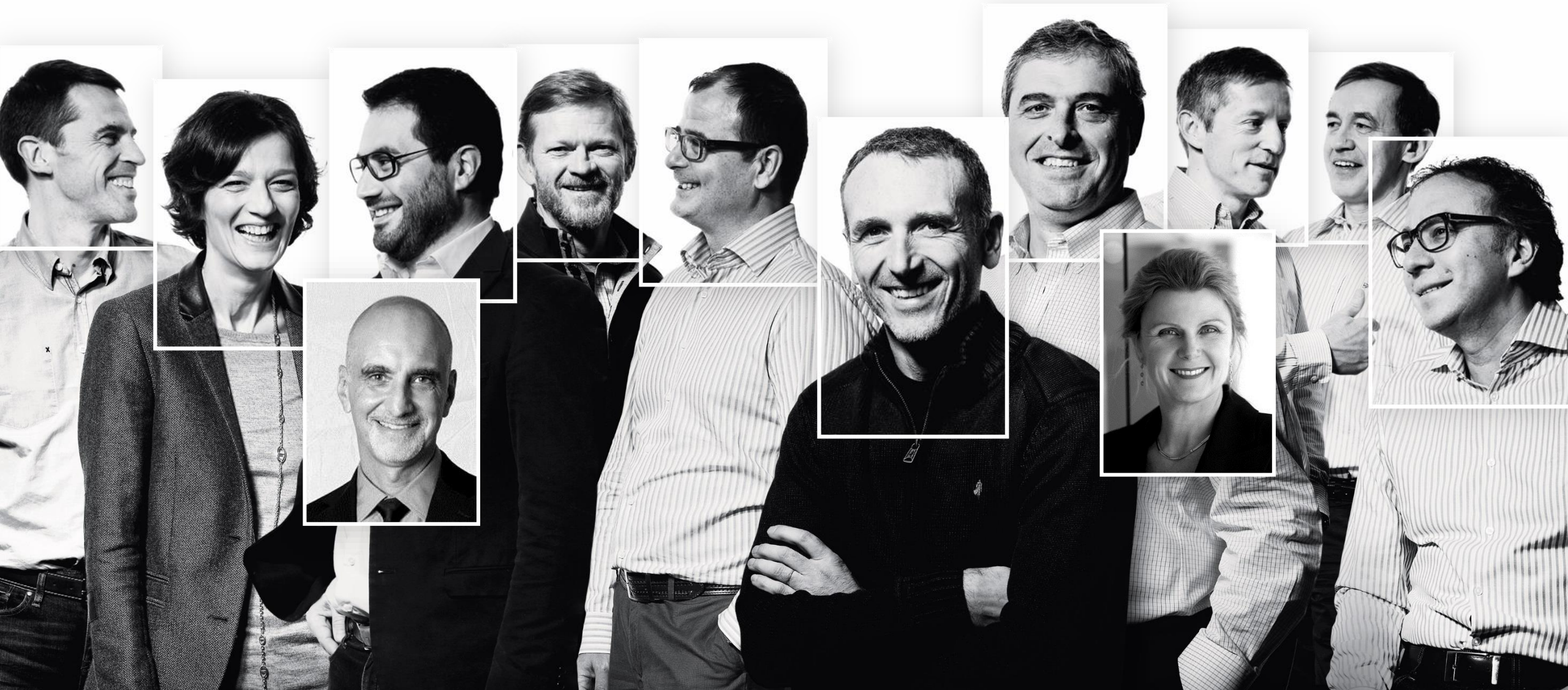
2016-2020

DÉPLOIEMENT

VOTRE ÉQUIPE POUR EMMENER LES 100 000 CO-ÉQUIPIERS DE DANONE VERS 2020



VOTRE ÉQUIPE POUR EMMENER LES 100 000 CO-ÉQUIPIERS DE DANONE VERS 2020



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES



DANONE