



**DANONE**

# RÉSULTATS 2015 ET PERSPECTIVES 2016

---

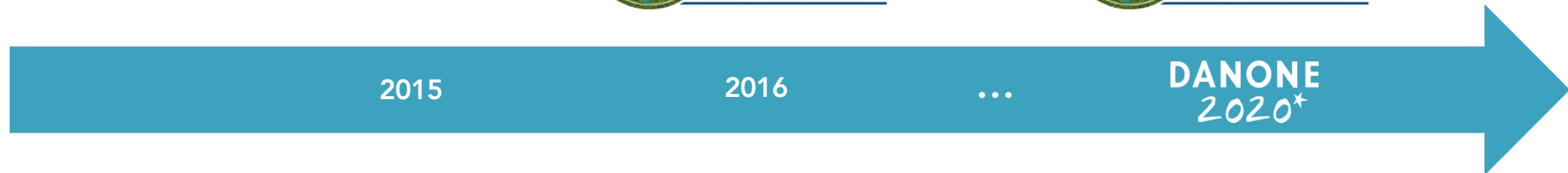
CÉCILE CABANIS

Directrice Générale Finances

# RÉSULTATS 2015

---

# VERS UNE CROISSANCE FORTE, RENTABLE ET DURABLE À L'HORIZON 2020



CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES<sup>(1)</sup>

> +5%



3-5%



7-10%



7-10%

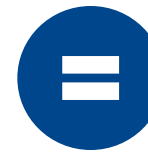


6-8%

CROISSANCE DE LA MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE<sup>(1)</sup>



> + 200pb<sup>(2)</sup>



Croissance annuelle :

- Marge opérationnelle courante
- Trésorerie
- BNPA courant

(1) En données comparables

(2) Amélioration de la marge cumulée (2015-2020) à taux de change constants

# 2015, ANNÉE CHARNIÈRE : CROISSANCE RENTABLE ET TRANSFORMATION



2014

2015

...

DANONE  
2020\*

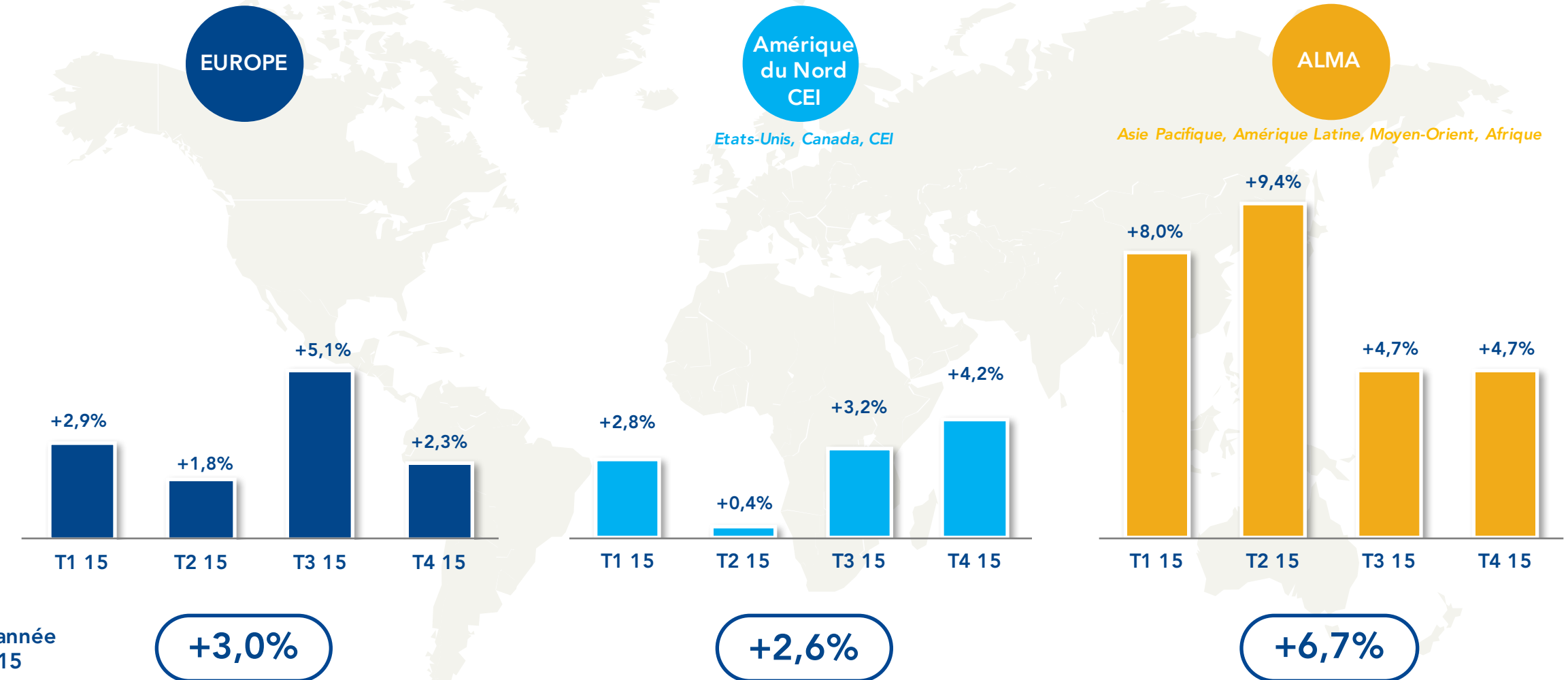
- CROISSANCE RENTABLE
- PROGRÈS SUR NOS PRIORITÉS-CLÉS
- INVESTISSEMENTS POUR LE FUTUR

# RÉSULTATS 2015 SOLIDES, EN LIGNE AVEC LES OBJECTIFS

		en données comparables	en données historiques
Chiffre d'affaires	22 412 mln €	+4,4%	+6,0%
Marge opérationnelle courante	12,91%	+17 pb	+32 pb
BNPA courant	2,93 €	+6,5%	+12,0%
BNPA	2,10 €	-	+11,9%
Trésorerie hors éléments exceptionnels	1 529 mln €	-	+9,2%

# 2015 : DES DYNAMIQUES DIFFÉRENTES DANS NOS RÉGIONS

Evolution des ventes trimestrielles (en données comparables)



# DES RÉSULTATS SOLIDES DANS L'ENSEMBLE DES QUATRE MÉTIERS

## PRODUITS LAITIERS FRAIS

Vers un retour à une croissance rentable



Croissance des ventes <sup>(1)</sup>

**+0,6%**

Marge opérationnelle courante

**+24 pb <sup>(1)</sup>**

## EAUX

Des fondamentaux solides



Croissance des ventes <sup>(1)</sup>

**+7,1%**

Marge opérationnelle courante

**-192 pb <sup>(1)</sup>**

## NUTRITION INFANTILE

Une performance forte et rentable



Croissance des ventes <sup>(1)</sup>

**+9,8%**

Marge opérationnelle courante

**+142 pb <sup>(1)</sup>**

## NUTRITION MÉDICALE

Une performance pérenne



Croissance des ventes <sup>(1)</sup>

**+7,5%**

Marge opérationnelle courante

**+1 pb <sup>(1)</sup>**

(1) En données comparables





# PRODUITS LAITIERS FRAIS : UNE RÉ-ACCÉLÉRATION DE LA CROISSANCE AUX ÉTATS-UNIS

## DES LEVIERS DE CROISSANCE IMPORTANTS

- Investissements ciblés
- Avancées majeures avec les distributeurs
- Accélération des innovations

## PERFORMANCE FORTE AU T4

Croissance des ventes

> +4%<sup>(1)</sup>

Leader du marché  
(Part de marché)

≈ 35%



(1) En données comparables



# PRODUITS LAITIERS FRAIS : UN REDRESSEMENT PROGRESSIF EN EUROPE

2014

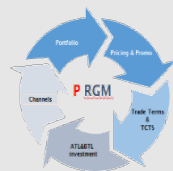
2015

2016

PLAN D'ÉCONOMIES ET D'ADAPTATION

OPTIMISATION CONTINUE DES COÛTS

OPTIMISATION STRUCTURELLE DU PORTEFEUILLE



STRATÉGIE LAIT MOYEN ET LONG-TERME



PRIORISATION SUR LES MARQUES À VALEUR AJOUTÉE

RECENTRAGE SUR 8 MARQUES



RELANCEMENT DES MARQUES GLOBALES

Nouvelle recette - Nouveau packaging - Nouvel espace émotionnel

S1 16

S2 16



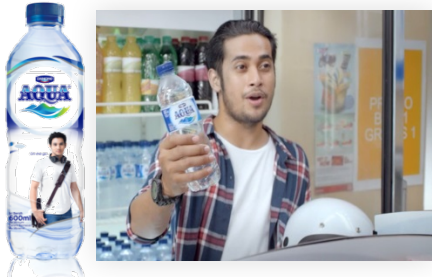


# EAUX : DES FONDAMENTAUX SOLIDES, TRANSITION DE MIZONE EN CHINE



## DÉVELOPPEMENT DE NOS PLATEFORMES À TRAVERS LE MONDE

- Eaux nature > +8%<sup>(1)</sup>



- Aquadrinks > +15%<sup>(1)</sup> hors Chine



## GESTION DE LA TRANSITION DE MIZONE INITIÉE PAR DANONE EN CHINE

- Déstockage
- Innovations et Activation



(1) Croissance des ventes 2015 en données comparables



# NUTRITION INFANTILE : LA CONSTRUCTION D'UN MODÈLE DE CROISSANCE DURABLE



## UNE POSITION DE LEADER MONDIAL

- Des marques locales fortes



- Développement de nouveaux marchés



Ventes x 2  
depuis 2012



Ventes x 3  
depuis 2013



## NUTRITION INFANTILE CHINE

- Croissance forte de la catégorie > +10%

- Des dynamiques de marché en transformation



50%



30%



20%

- Adaptation des marques locales dans un marché à fort potentiel





# NUTRITION MÉDICALE : UN MODÈLE INNOVANT POUR RÉPONDRE À DE NOUVEAUX ENJEUX DE SANTÉ

## DES INNOVATIONS POUR PÉRENNISER UNE CROISSANCE RENTABLE

Croissance des ventes 2015 en données comparables

### GAMME PÉDIATRIQUE



> +10%



> +10%

### GAMME ADULTE

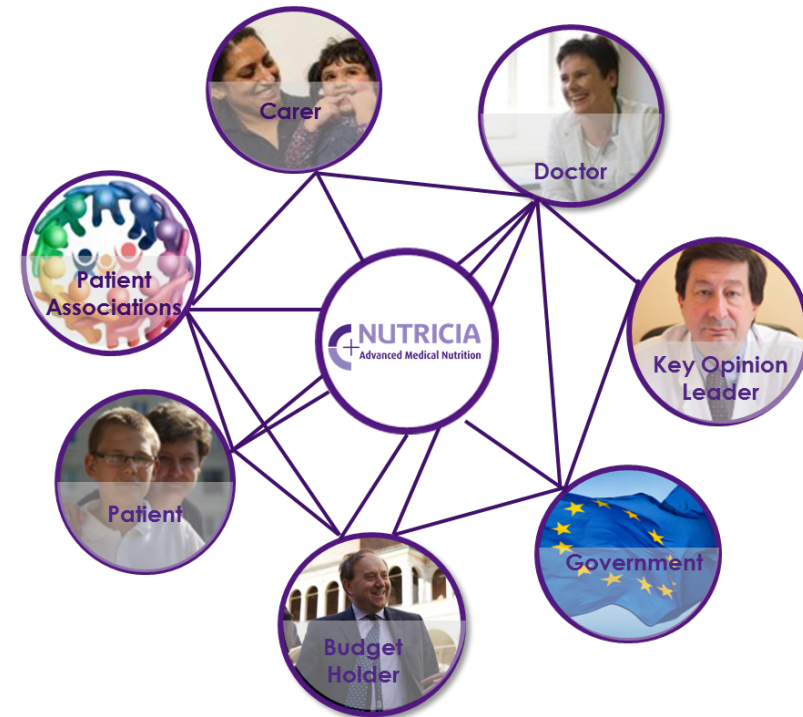


> +20%



> +8%

## DES COMMUNAUTÉS AU CŒUR DU MODÈLE DE CROISSANCE FUTURE





# AFRIQUE : CONSTRUIRE POUR LE FUTUR

## RENFORCEMENT DES FONDAMENTAUX



Approvisionnement



Capacité industrielle



Accès aux marchés



Qualité



## POURSUITE DES ACQUISITIONS



CENTRALE  
دانا  
DANONE

Participation  
additionnelle



FAN  
FanMilk

Prise de contrôle



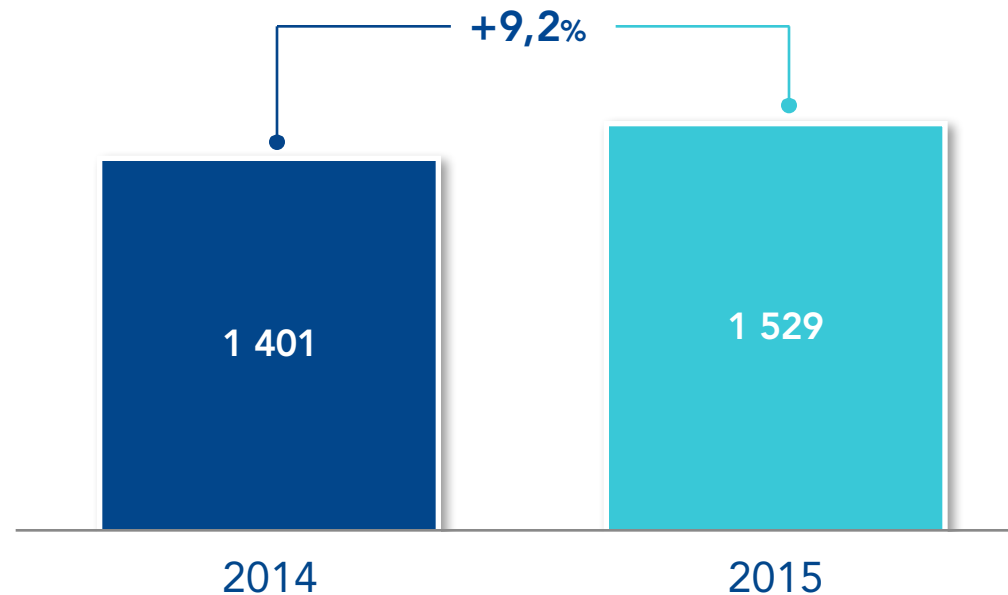
KATILO  
Halayeb  
SINCE 1910

Acquisition

# UNE GÉNÉRATION DE TRÉSORERIE PORTÉE PAR LA PROGRESSION DES VENTES ET DE LA MARGE

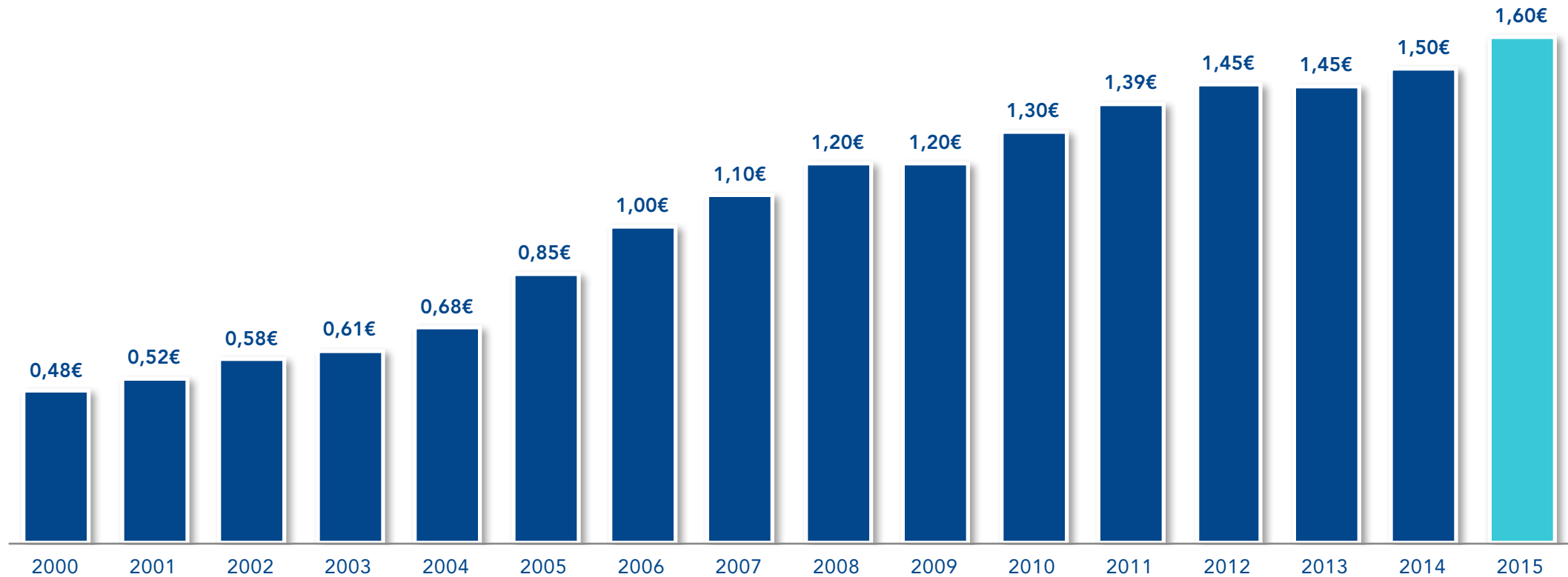
---

TRÉSORERIE HORS ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS (MLN €)



# UN DIVIDENDE EN HAUSSE DE +6,7%

- 1,60 € par action (+10 centimes par rapport à 2015)
- +6,7% par rapport à 2015

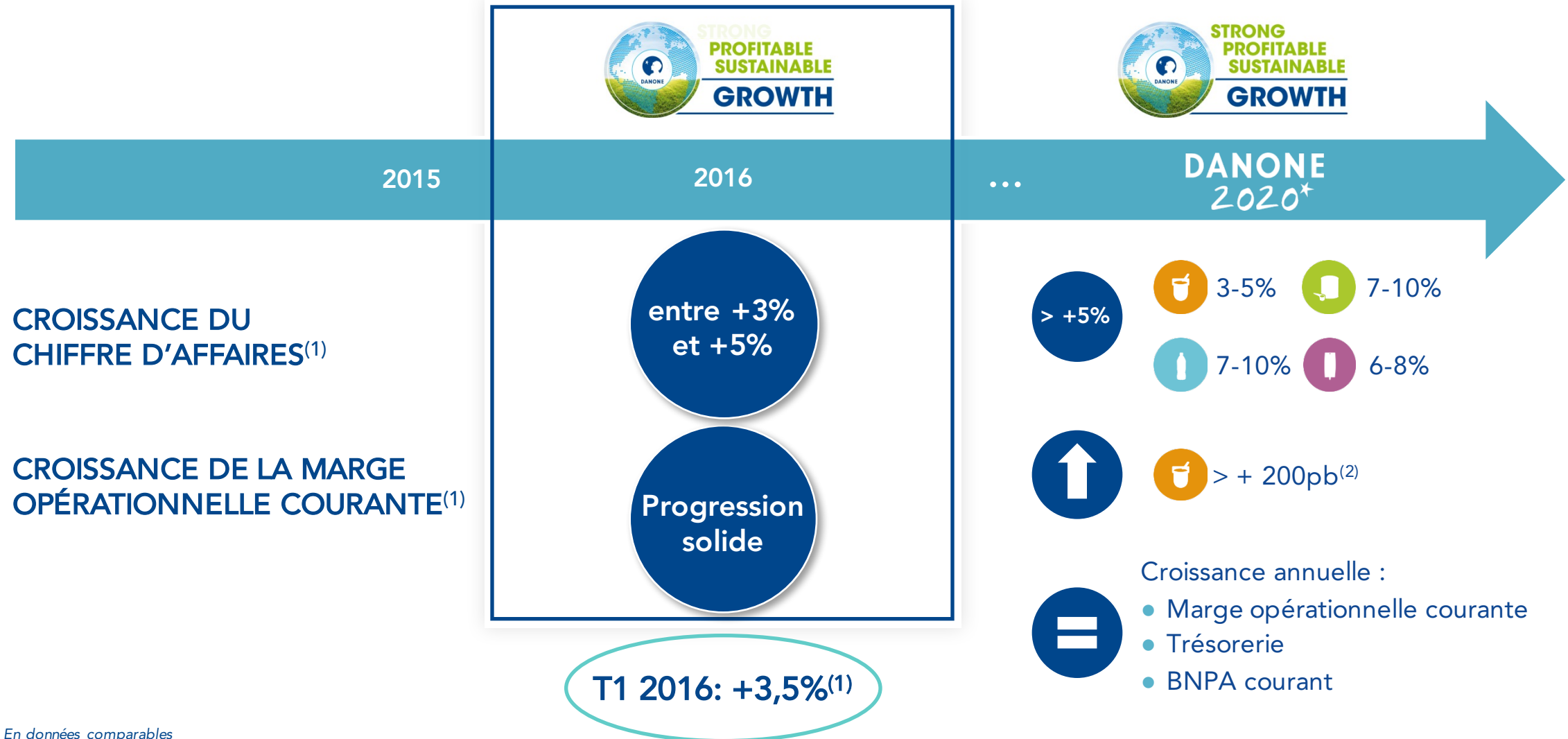




# PERSPECTIVES 2016

---

# 2016 : UNE NOUVELLE ÉTAPE DANS LE RÉ-ÉQUILIBRAGE DU MODÈLE DANONE



(1) En données comparables

(2) Amélioration de la marge cumulée (2015-2020) à taux de change constants



**DANONE**

# EVIAN – LIVE YOUNG

---

VÉRONIQUE PENCHIENATI



# EVIAN AUJOURD'HUI

---

- N°1 SUR LE MARCHÉ MONDIAL DE L'EAU PREMIUM
- 60% DE SON CHIFFRE D'AFFAIRES HORS FRANCE
- VENDUE DANS 140 PAYS
- 7 MILLIONS DE BOUTEILLES PRODUITES PAR JOUR
- UNE CROISSANCE SOUTENUE DEPUIS 2010

# AMBITION 2020

---



#1

CONFORTER NOTRE LEADERSHIP  
MONDIAL SUR LE MARCHÉ DE L'EAU  
PREMIUM



0

ZÉRO NET CARBONE

# NOS LEVIERS DE CROISSANCE

---



- UNE MARQUE ASPIRATIONNELLE ET UNIQUE



- DES INNOVATIONS VALORISÉES



- UN LANCEMENT AQUADRINKS HAUT DE GAMME



- UNE AMBITION ZÉRO NET CARBONE

# NOUVELLE CAMPAGNE MONDIALE

---



Welcome  
to  
**BABY BAY**

The most eye-catching surf spot around  
except here it's the size of the surfers and not  
the size of the waves that turns heads.





Gigi Hadid by **evian**  
Live young

# INNOVATION CRÉATION DE VALEUR

---



33cL



50cL

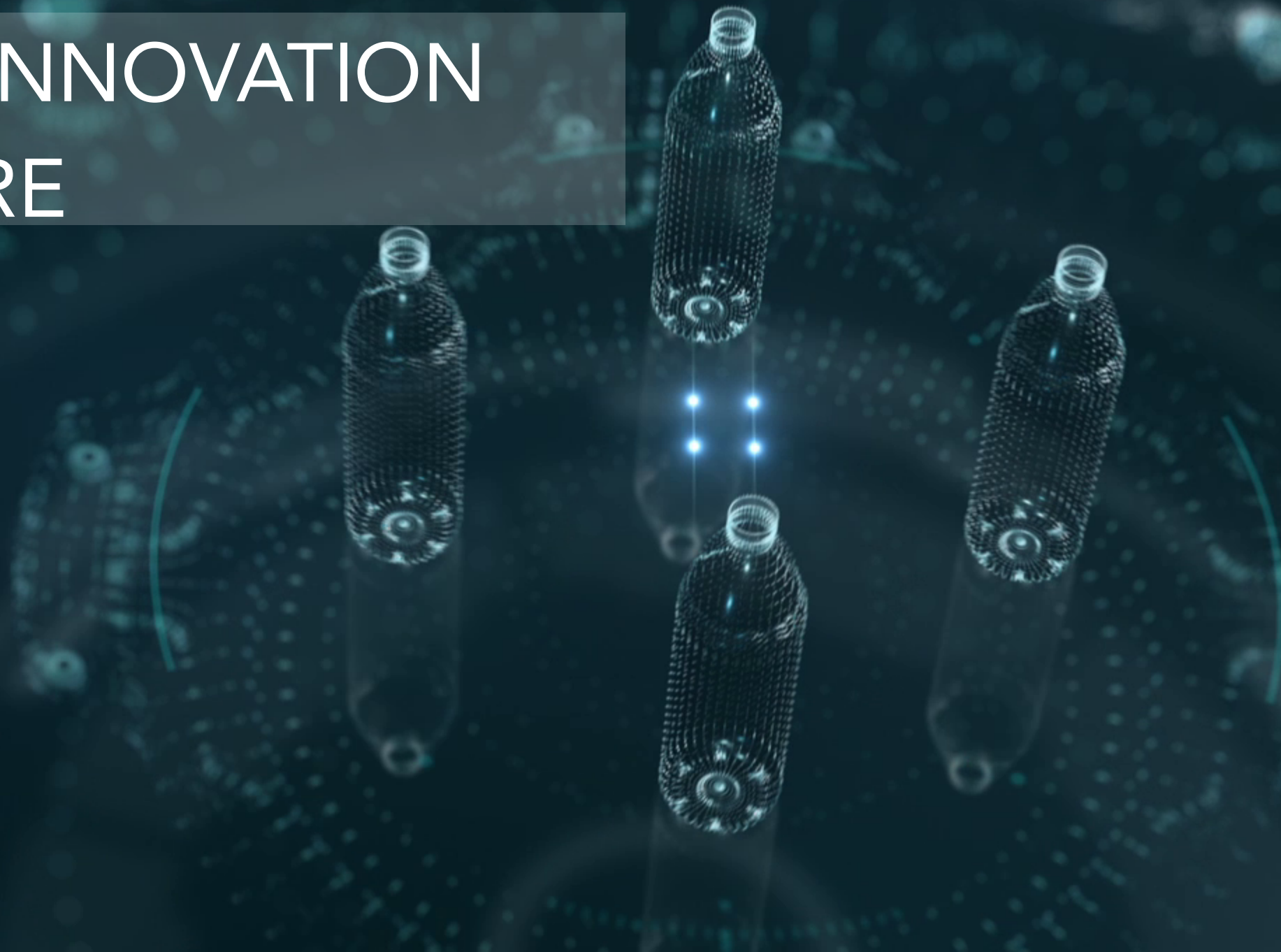


1L



1,25L

# 2016 UNE INNOVATION DE RUPTURE



# LE DÉPLOIEMENT DE la goutte





evia

FRUITS & PLANT

EAU DES ALPES + RAISIN + F

A L'EAU MINÉRALE NATURELLE

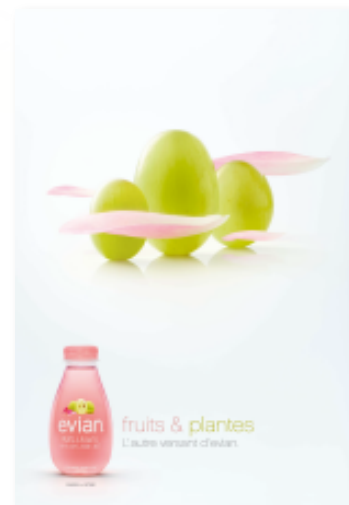
# UN LANCEMENT HAUT DE GAMME

---

APPROCHE CIBLÉE

EXCELLENCE DANS  
L'EXÉCUTION

EXPÉRIENCE



# UNE MARQUE RESPONSABLE ET ENGAGÉE

## PROTÉGER



## RÉDUIRE



## COMPENSER



-50%  
DE 2010 À 2020

ZÉRO NET CARBONE  
D'ICI 2020

Impluvium  
source



Terragr'Eau  
COOPERATIVE D'EPANDAGE

Usine

Transport

Packaging



Protéger l'eau  
et Compenser





*UNE ORIGINE UNIQUE*

*UNE PLATEFORME INTERNATIONALE ASPIRATIONNELLE*

*UNE CAPACITÉ À SE RÉINVENTER ENCORE ET ENCORE*

Live young





**DANONE**

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2016

---

EMMANUEL FABER

Directeur Général

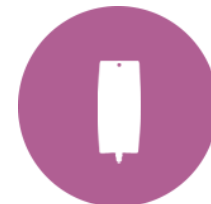
# DES ATOUTS UNIQUES

## UNE MISSION

Apporter la santé par  
l'alimentation au plus grand  
nombre



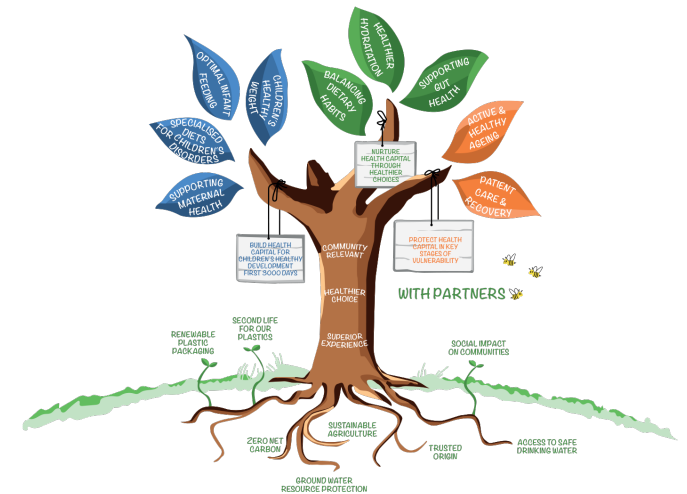
## DES MÉTIERS À FORT POTENTIEL



## UNE AMBITION

Un plan de transformation  
de l'entreprise sur 5 ans

# DANONE 2020\*



# DES ATOUTS UNIQUES

## UNE MISSION

Apporter la santé par  
l'alimentation au plus grand  
nombre



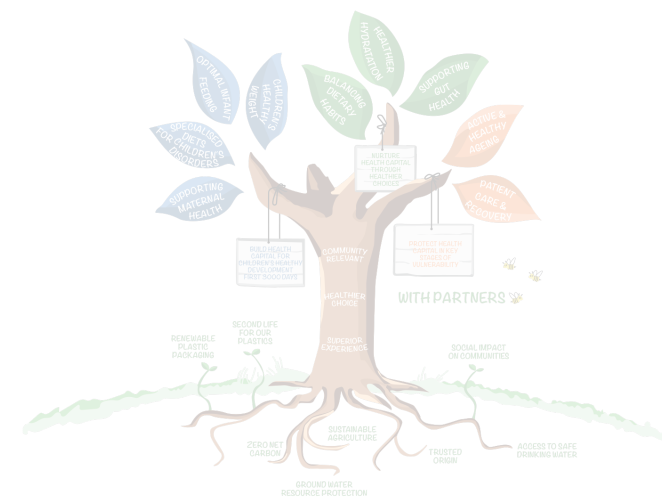
## DES MÉTIERS À FORT POTENTIEL



## UNE AMBITION

Un plan de transformation  
de l'entreprise sur 5 ans

# DANONE 2020\*



# UNE MISSION UNIQUE

---

APPORTER LA SANTÉ  
PAR L'ALIMENTATION  
AU PLUS GRAND NOMBRE

DANONE



# UNE MISSION ADAPTÉE AUX ÉVOLUTIONS DU MONDE ACTUEL

---

DES TENDANCES  
DÉMOGRAPHIQUES  
**FORTES**



Une population **CROISSANTE**

Une **CLASSE MOYENNE** et une  
**URBANISATION** grandissante

Une population **VIEILLISSANTE**

DES  
PROBLÉMATIQUES  
**DE SANTÉ**



Une alimentation **DÉSÉQUILBRÉE** :  
malnutrition / obésité

Des **PROBLÈMES DE SANTÉ** croissants pour les **BÉBÉS**

Une forte incidence des **MALADIES CHRONIQUES**

# DES ATOUTS UNIQUES

## UNE MISSION

Apporter la santé par  
l'alimentation au plus grand  
nombre



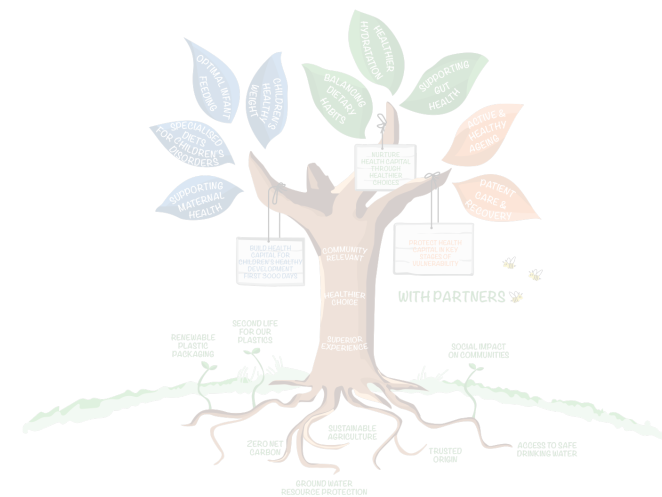
## DES MÉTIERS À FORT POTENTIEL



## UNE AMBITION

Un plan de transformation  
de l'entreprise sur 5 ans

# DANONE 2020\*

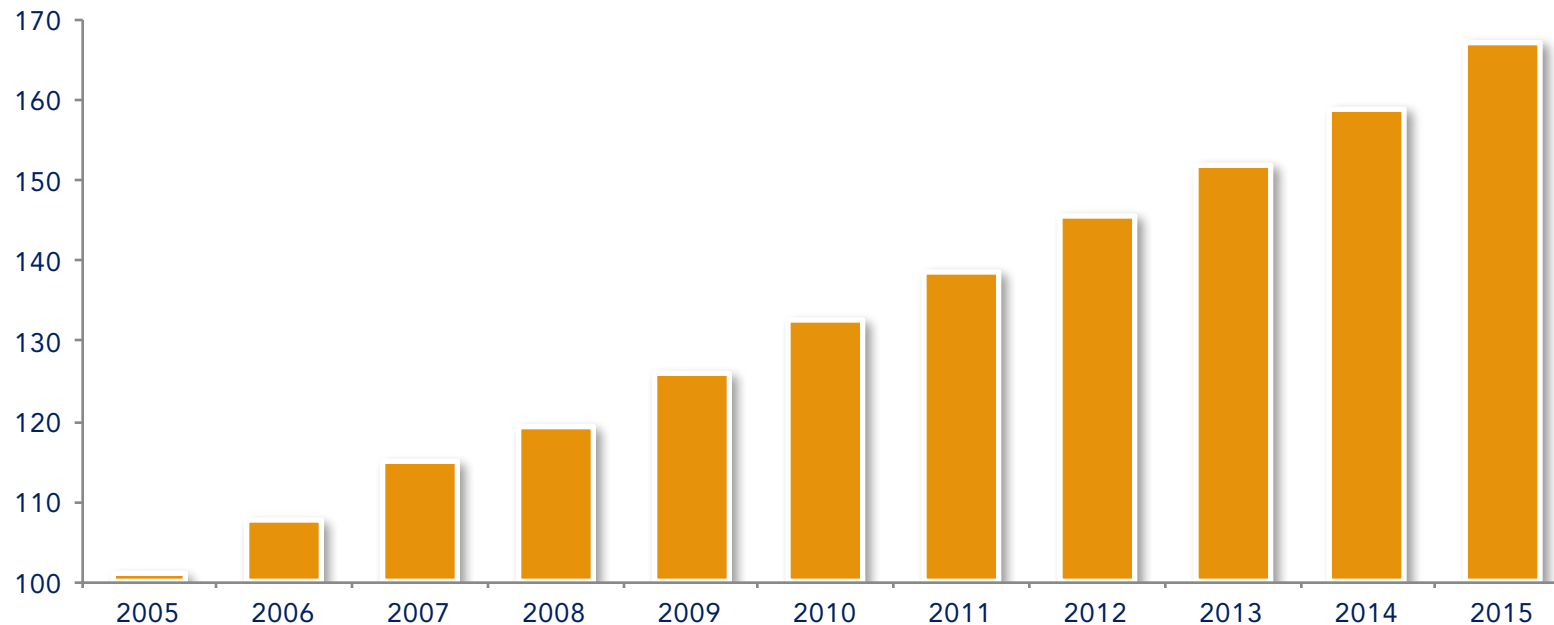




# LES PRODUITS LAITIERS FRAIS : LE POTENTIEL

CROISSANCE MOYENNE EN VOLUME DE LA CATÉGORIE SUR LES DIX DERNIÈRES ANNÉES : >+5%

Volume des ventes de yaourt dans le monde (indice 100 en 2005)







# LES PRODUITS LAITIERS FRAIS AU SERVICE DE NOTRE MISSION

APPORTER UN PRODUIT SAIN - LE YAOURT - AU PLUS GRAND NOMBRE

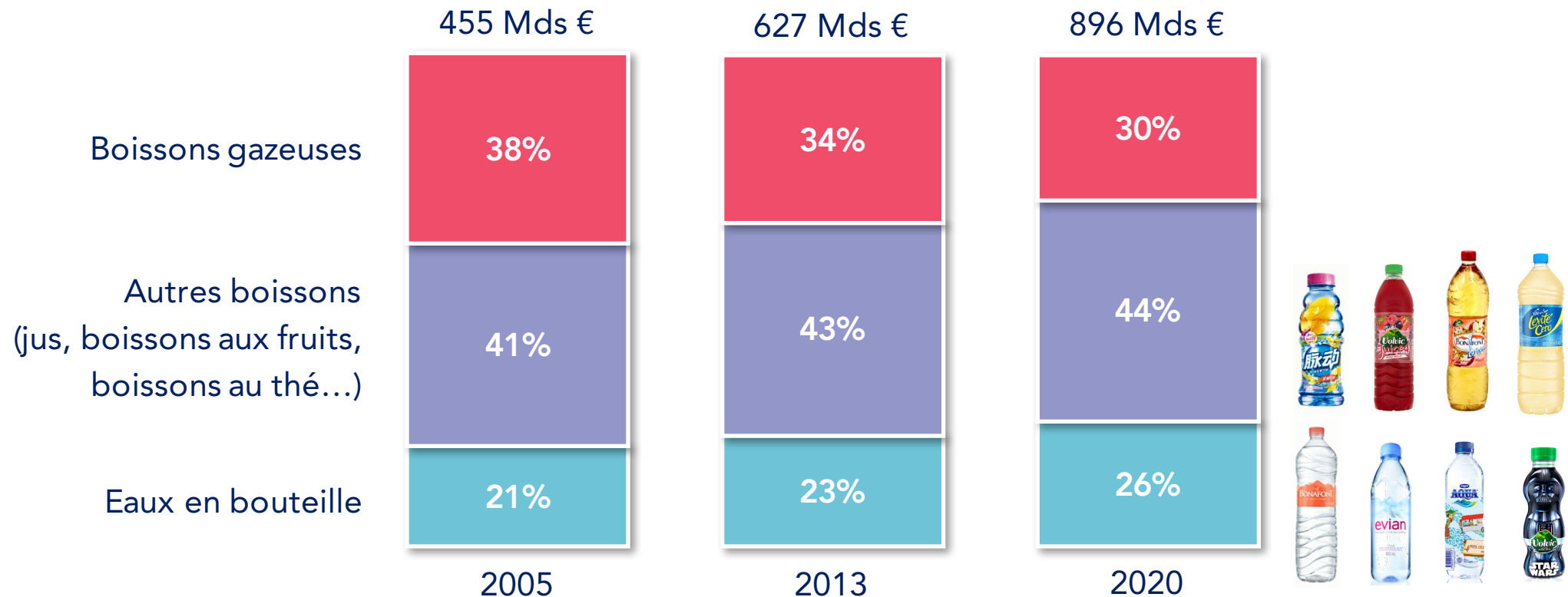




# LES EAUX : LE POTENTIEL

**CROISSANCE DE LA PART DES JUS / BOISSONS AUX FRUITS OU AU THÉ...  
ENTRE 2005 ET 2020 : >+5%**

*Évolution récente des segments de boissons au niveau mondial*





# LES EAUX AU SERVICE DE NOTRE MISSION

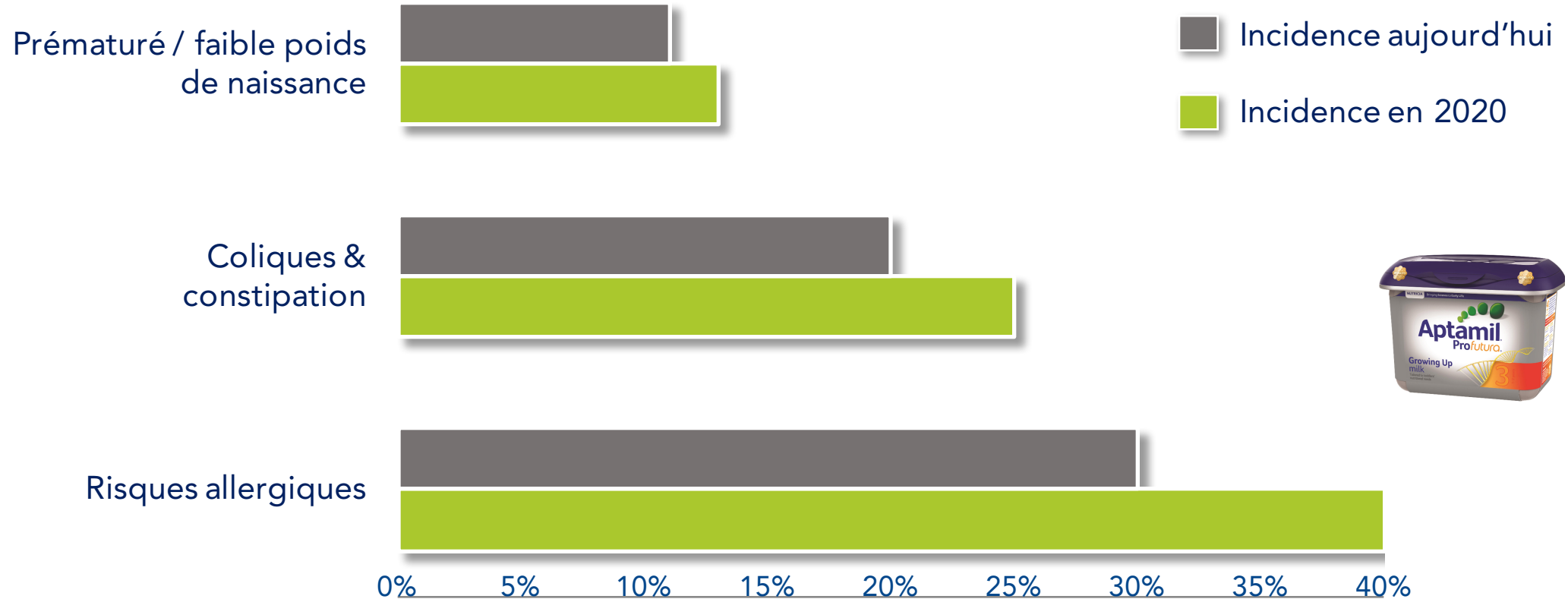
PROMOUVOIR UNE HYDRATATION SAIN





# LA NUTRITION INFANTILE : LE POTENTIEL

UNE FRAGILITÉ DES NOUVEAUX NÉS ET DES BÉBÉS QUI NÉCESSITENT UNE ATTENTION TOUTE PARTICULIÈRE PENDANT LEURS 1 000 PREMIERS JOURS





# LA NUTRITION INFANTILE AU SERVICE DE NOTRE MISSION

AIDER LES MAMANS ET PROTÉGER DE NOUVELLES VIES



GROSSESSE



LACTATION



← APRÈS 6 MOIS →

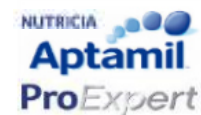
La nutrition de la maman



Laits infantiles



Produits spécialisés



Diversification alimentaire





# LA NUTRITION MÉDICALE : LE POTENTIEL

LA MALNUTRITION LIÉE A LA MALADIE : UNE IMPORTANTE PRÉOCCUPATION DE SANTÉ PUBLIQUE



**1 PATIENT SUR 4**, admis à l'hôpital, souffre de malnutrition

La malnutrition **AUGMENTE LA DURÉE DE L'HOSPITALISATION DE 75%**



En Europe, **33 MILLIONS** de personnes sont exposées au risque de malnutrition

Cela coûte **170 MILLIARDS D'EUROS** aux gouvernements européens



# LA NUTRITION MÉDICALE AU SERVICE DE NOTRE MISSION

DES SOLUTIONS NUTRITIONNELLES POUR VIVRE MIEUX PLUS LONGTEMPS



## FORTIMEL COMPACT PROTEIN :

- Forte teneur en protéines et en énergie
- De nouveaux parfums pour améliorer l'observance des patients



## SOUVENAID :

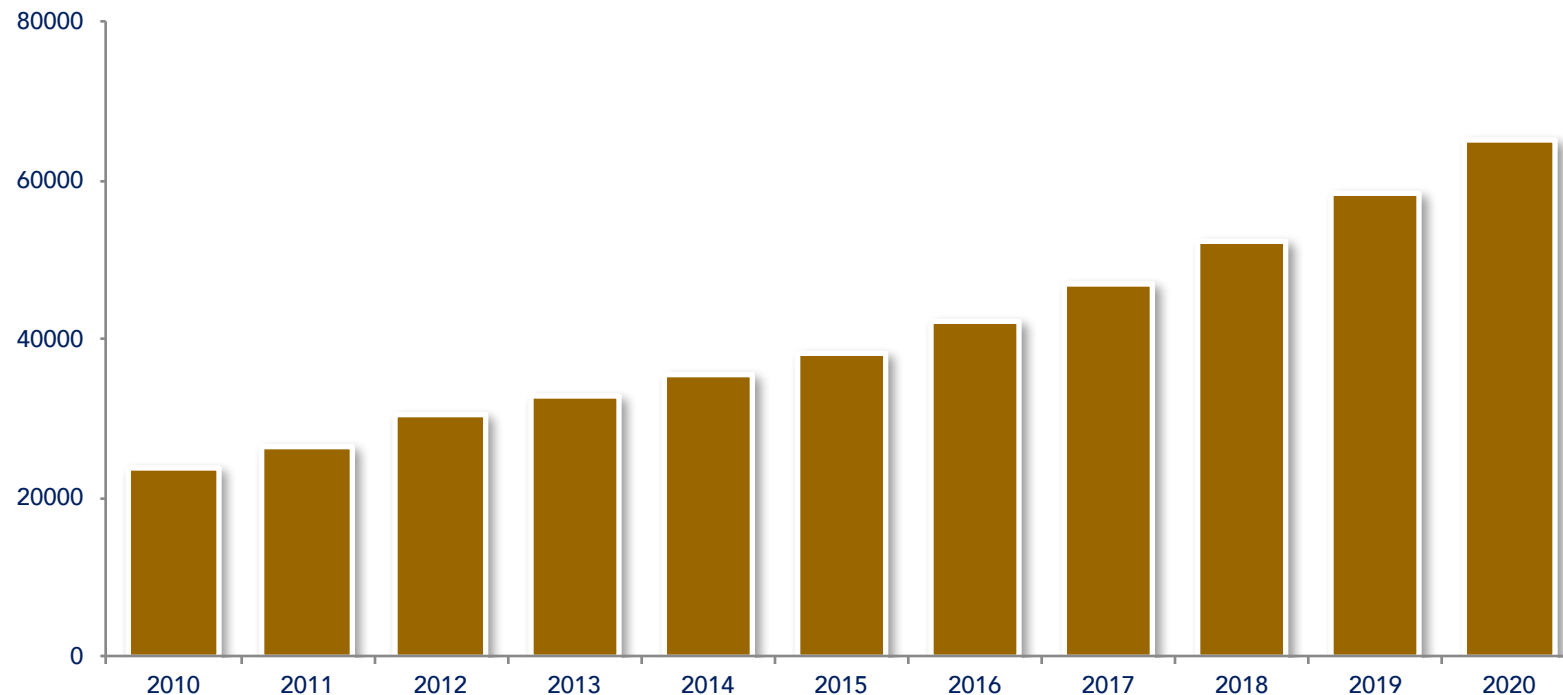
- Une approche nutritionnelle nouvelle pour les patients atteints de la maladie d'Alzheimer à un stade précoce
- Présentation d'une étude du consortium européen LipiDiDiet lors du *2016 Advances in Alzheimer's Therapy Congress* (Athènes) : 2 ans de recherche dans 11 centres d'études



# L'AFRIQUE : UN CONTINENT STRATÉGIQUE

## DES PERSPECTIVES DE CROISSANCE

PIB moyen des pays en Afrique (€ mln)







# L'AFRIQUE : UN CONTINENT STRATÉGIQUE

ADAPTER NOTRE MODÈLE AU CONTINENT AFRICAIN

APPROVISIONNEMENTS



ADAPTATION DES PRODUITS



DISTRIBUTION



# DES ATOUTS UNIQUES

## UNE MISSION

Apporter la santé par  
l'alimentation au plus grand  
nombre



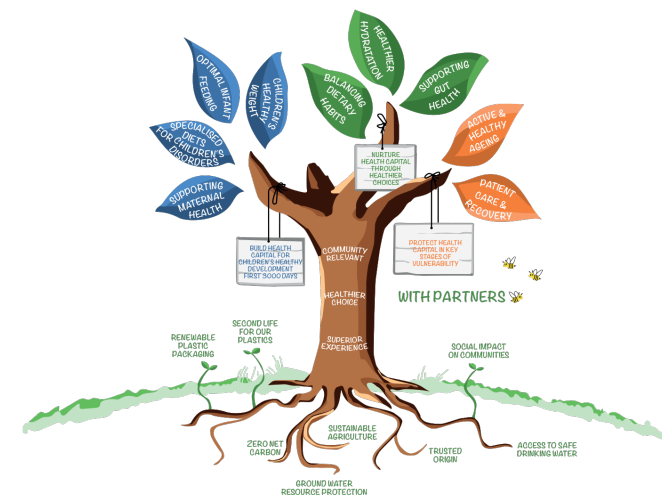
## DES MÉTIERS À FORT POTENTIEL



## UNE AMBITION

Un plan de transformation  
de l'entreprise sur 5 ans

# DANONE 2020<sup>★</sup>



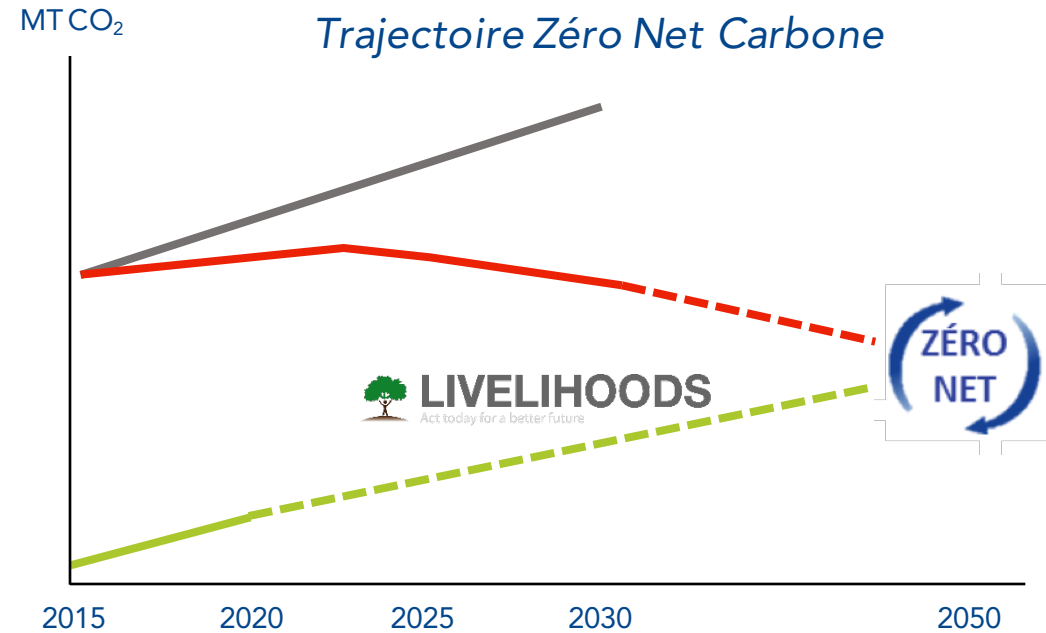


# ÉLARGIR NOTRE VISION : DES BESOINS NUTRITIONNELS AUX PRATIQUES ALIMENTAIRES



# AVEC NOS AGRICULTEURS ET NOS CONSOMMATEURS, PRÉSERVER NOS RESSOURCES NATURELLES

## L'AGRICULTURE DURABLE COMME LEVIER POUR ATTEINDRE LE ZÉRO NET CARBONE EN 2050



- « Ne rien faire »
- Trajectoire des émissions carbone de Danone
- Actions « carbone positif »

# MIEUX TRAVAILLER ENSEMBLE ET CONTRIBUER AU PROGRÈS SOCIAL

## LES HOMMES

100 000 talents



Garantir le respect des droits fondamentaux



## L'ORGANISATION

Efficacité, expertise et flexibilité



BEYOND BUDGET

Être acteur de changement



# ENTREPRENDRE AUTREMENT POUR CRÉER ET PARTAGER PLUS DE VALEUR

---



**STRONG  
PROFITABLE  
SUSTAINABLE**

---

**GROWTH**

---



danone).communities





**DANONE**