



**DANONE**

A photograph of two young children, a boy in a blue shirt and a girl in a yellow shirt, washing their hands at a public water tap. Water is splashing around their hands. The background is a blurred outdoor setting with greenery.

# RÉSULTATS 2016 ET PERSPECTIVES 2017

---

**Cécile Cabanis,**  
Directrice Générale Finances,  
Stratégie et Systèmes d'Information



## DISCLAIMER

*Ce document 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 », « 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 affirmations concernant la conduite par Danone de ses activités et de celles de WhiteWave à la suite de la réalisation de l'opération, les bénéfices attendus de l'opération, ainsi que des affirmations concernant la conduite future, la direction et le succès des activités de Danone y compris celles de WhiteWave.*

*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](http://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.*

*Toutes références dans le présent document aux indicateurs suivants : variations en données comparables, variations « en données comparables New Danone », résultat opérationnel courant, marge opérationnelle courante, résultat net courant, BNPA courant, free cash flow et free cash flow hors éléments exceptionnels correspondent aux indicateurs non définis par les normes IFRS utilisés par Danone. La définition de ces indicateurs ainsi que leur rapprochement avec les états financiers sur l'ensemble des périodes présentées figurent à la fin de cette présentation..*

*De façon générale, les valeurs présentées dans ce document sont arrondies à l'unité la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.*



# Résultats 2016 : performance opérationnelle robuste conduisant à une très forte croissance du BNPA courant

2014

2015

2016

2017

...

DANONE  
2020\*



Chiffre  
d'affaires

+2,9%<sup>(1)</sup>

Marge  
opérationnelle  
courante

+70 bps<sup>(1)</sup>

BNPA courant

+9,3%<sup>(1)</sup>

Free cash flow

+16,8%<sup>(2)</sup>

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

+4,7%

+4,4%

2014

2015

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

-12 pb

+17 pb

2014

2015

(1) En données comparables

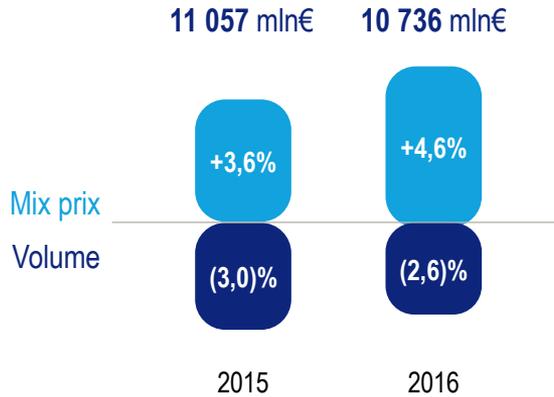
(2) Hors éléments exceptionnels

# Résultats 2016

		<i>en données comparables</i>	<i>en données historiques</i>
Chiffre d'affaires	21 944 mln €	+2,9%	-2,1%
Marge opérationnelle courante	13,77%	+70 pb	+87 pb
BNPA courant	3,10 €	+9,3%	+5,6%
BNPA	2,79 €	-	+32,7%
FCF hors éléments exceptionnels	1 786 mln €	-	+16,8%

# Produits Laitiers Frais : des progrès continus dans l'ancrage d'une croissance rentable

## Croissance du chiffre d'affaires

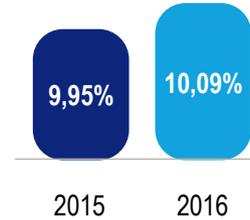


Année 2016 : + 2,0%<sup>(1)</sup>

## Marge opérationnelle courante

**+ 82 pb depuis 2014**

(à taux de change constant)



Année 2016 : +38 pb<sup>(1)</sup>

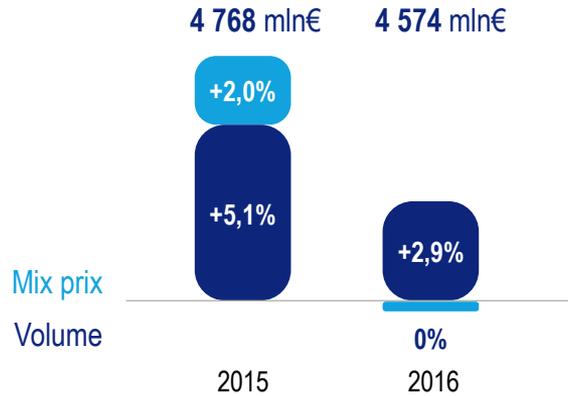
- > Reprise de la croissance de la région NORAM, transformation réussie en CEI, retournement de l'Europe plus lent qu'anticipé
- > Amélioration structurelle de la rentabilité dans l'ensemble des marchés



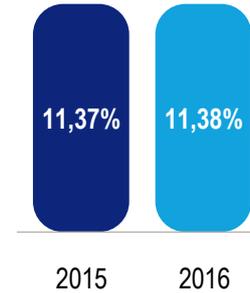
DANONE

# Eaux : une croissance rentable forte et durable, progression de la transition en Chine

## — Croissance du chiffre d'affaires —



## — Marge opérationnelle courante —

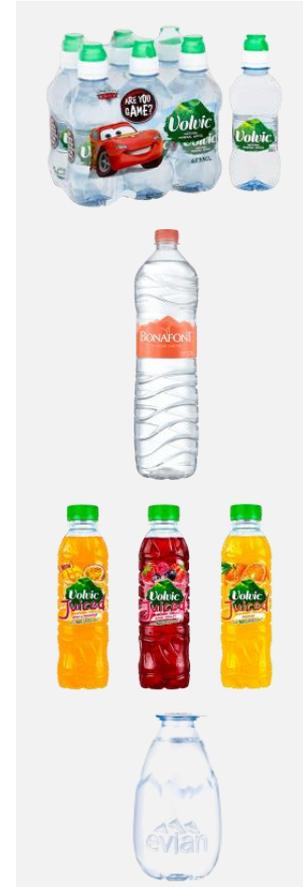


Année 2016 : **+ 2,9%**<sup>(1)</sup>

Hors Chine : entre 5% et 10%

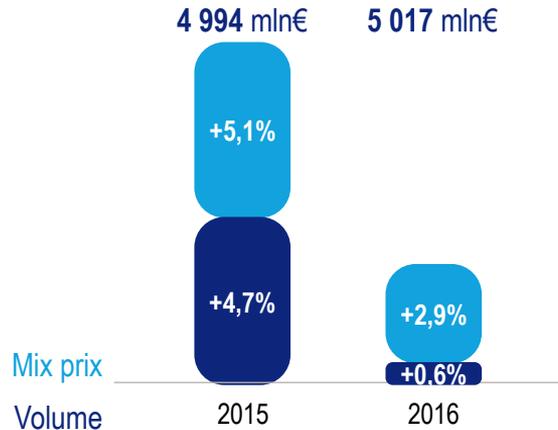
**+15 pb**<sup>(1)</sup>

- > Performance forte de l'ensemble des marchés, protection de la part de marché en Chine
- > Progression de la marge opérationnelle courante malgré un mix défavorable engendré par la Chine



# Nutrition Infantile : croissance rentable portée par des fondamentaux solides, transition de la Chine vers un modèle de croissance durable

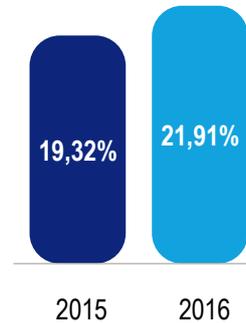
— Croissance du chiffre d'affaires —



Année 2016: + 3,5% <sup>(1)</sup>

Hors Chine indirect : ≈ +5%

— Marge opérationnelle courante —



+167 pb <sup>(1)</sup>

- > Solide croissance hors Chine, volatilité en Chine liée à la conversion du e-commerce
- > Progression de la marge opérationnelle courante soutenue par la croissance, le mix et des éléments exceptionnels positifs relatifs à 2015



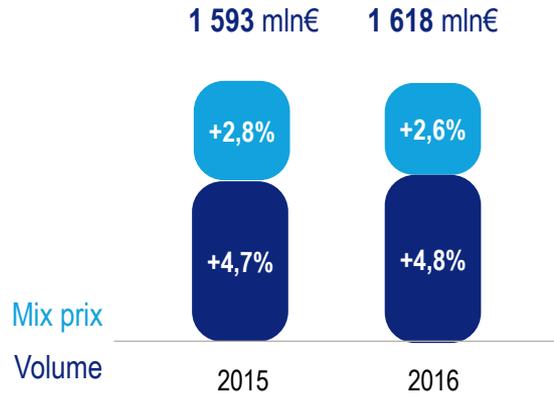
DANONE

(1) En données comparables

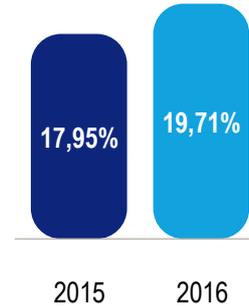
# Nutrition Médicale : maintenir une croissance rentable très forte



## — Croissance du chiffre d'affaires —



## — Marge opérationnelle courante —



Année 2016 : **+7.4%**<sup>(1)</sup>

**+93 pb**<sup>(1)</sup>

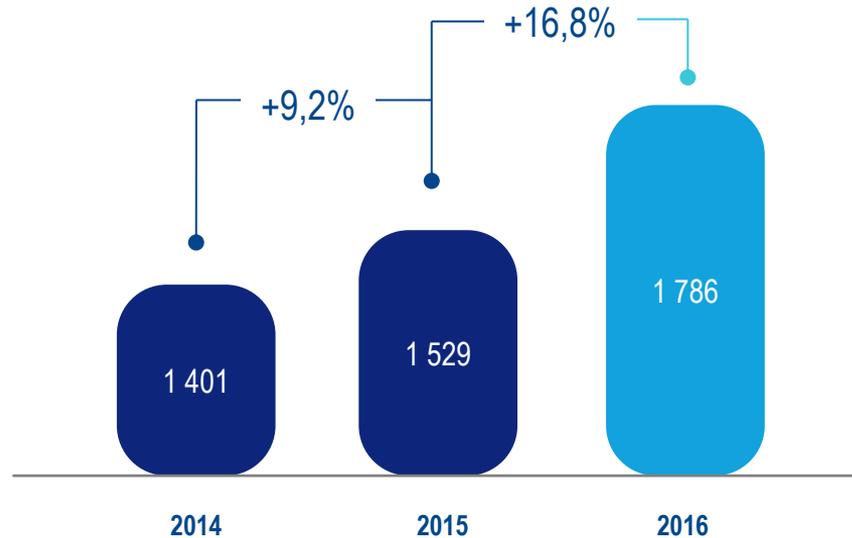
- > Croissance très forte de l'ensemble des marchés et des segments
- > Progression de la marge opérationnelle courante soutenue par la croissance et le mix

(1) En données comparables



# Une génération de trésorerie portée par la progression du chiffre d'affaires et de la marge

Free cash flow hors éléments exceptionnels (mln €)



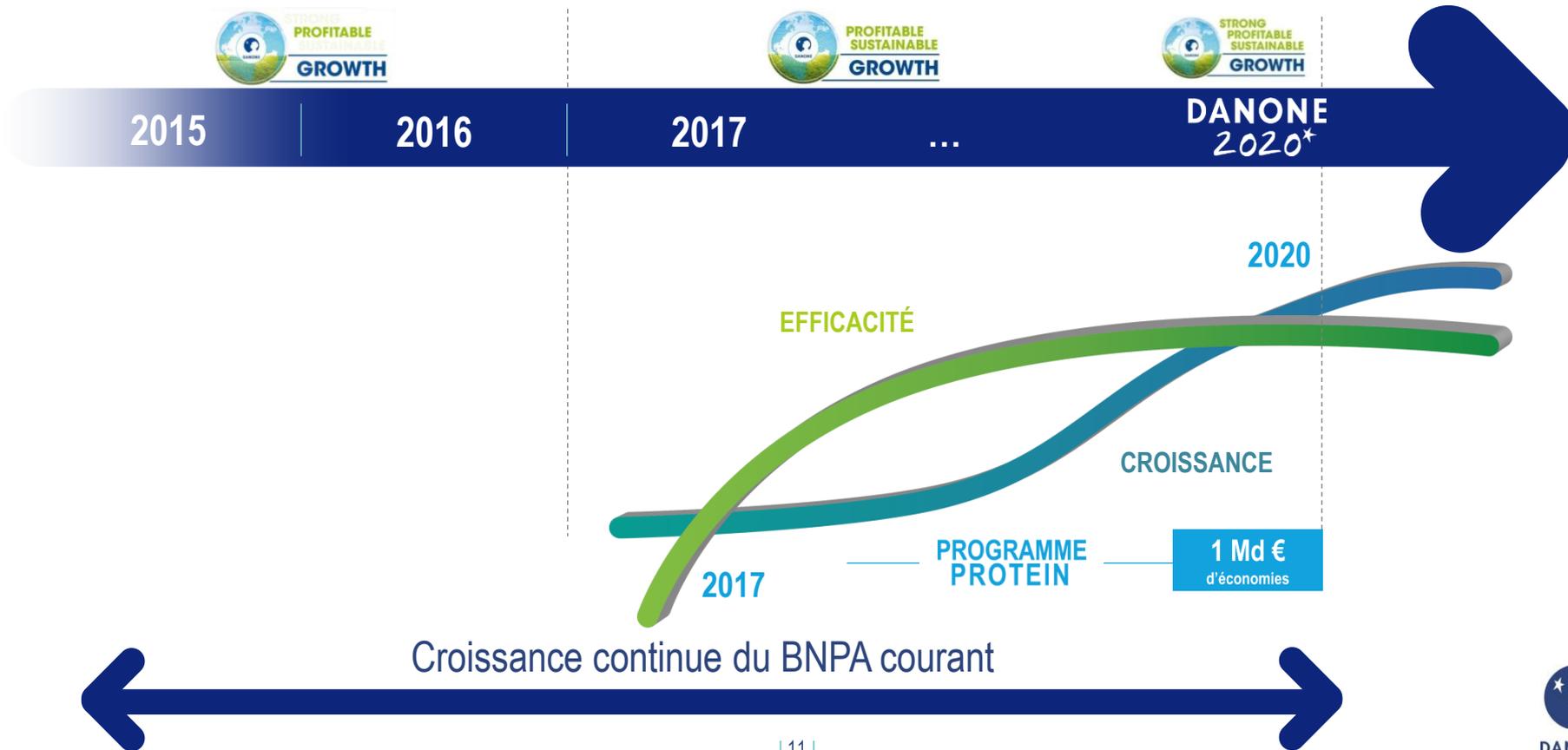
## Un dividende en hausse de +6,3%

> 1,70€ par action (+10 centimes par rapport à 2015 : +6,3%)

> Option pour le paiement du dividende en numéraire ou en actions



# 2017 : découpler les agendas de croissance et d'efficacité



# 2017 : une nouvelle étape dans la transformation de Danone

## Renforcer le modèle de croissance de Danone dans un contexte plus difficile



-2.3% <sup>(1)</sup>  
2,7 mds €



+1.7% <sup>(1)</sup>  
1,0 md €



+4.1% <sup>(1)</sup>  
1,3 md €



+8.8% <sup>(1)</sup>  
0,4 md €

T1 2017

+0,7% (en données comparables)

+3,0% (en données publiées)

## Danone + WhiteWave



- > Réalisation définitive de l'acquisition de WhiteWave
- > Confirmation de la forte création de valeur

## Croissance du BNPA courant 2017



<sup>(1)</sup> En données comparables



<sup>(2)</sup> À taux de change constant

- > Croissance modérée des ventes
- > Poursuite de l'amélioration de la marge opérationnelle courante

("en données comparables New Danone")



**DANONE**

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

---

**Emmanuel Faber**  
Directeur Général



# La confiance des consommateurs se construit sur des bases nouvelles

## Nouvelles tendances de consommation



*Qui est vraiment derrière cette marque ?*



Dans un monde où les tendances évoluent rapidement, nous avons :

Une mission

Apporter la santé par l'alimentation  
au plus grand nombre

Une ambition

pour notre « Manifeste »

Favoriser des habitudes alimentaires  
plus saines et plus durables

Et un portefeuille  
de produits cohérent





# Produits Laitiers Frais



N°1 des yaourts  
aux Etats-Unis

Engagement Dannon  
en faveur de la naturalité  
et du non-OGM



Croissance solide  
en Russie



Fan Milk  
Relais de croissance en Afrique



- > Augmentation des ventes d'Activia en pot de plus de 20% en 2016
- > Augmentation des ventes de yaourts Danone de 50%



- > Acquisition de la majorité du capital en début d'année
- > Plus de 15% de croissance des ventes en 2016



# Eaux



**Bonafont en tête  
au Mexique**



> En tête de sa catégorie, la marque a atteint de nouveaux records de ventes en 2016



**Allemagne :  
succès des aquadrinks**



> Juicy enregistre une forte hausse de ses ventes, notamment en Allemagne



**Aqua  
n°1 des « Most Meaningful Brands »  
en Indonésie**



> N°1 de la production d'eau minérale en bouteille en Indonésie  
> Programme d'accès à l'eau potable visant les populations proches de toutes nos sources





# Nutrition Infantile



Renforcer le système immunitaire  
des tout-petits



- > Présente dans 39 pays
- > Marque la plus performante de la Nutrition Infantile de Danone

Une plateforme 100% bio



- > Numéro 1 avec la plus forte croissance en 2016
- > Leader sur l'innovation et la transparence sur le marché de la nutrition infantile

Soutenir l'allaitement maternel

DANONE's  
COMMITMENT TO  
HEALTH AND  
NUTRITION IN THE  
FIRST 1000 DAYS

Position Paper



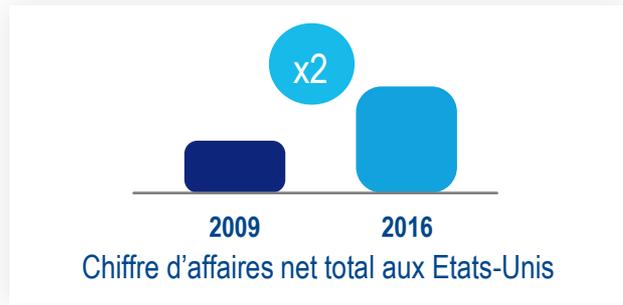
WE STAND BY MUMS IN THE FIRST 1000 DAYS!  
THE FIRST 1,000 DAYS OF A CHILD'S LIFE ARE CRUCIAL FOR THE HEALTH OF THE FUTURE ADULT



# Nutrition Médicale



Forte augmentation des ventes aux Etats-Unis



Une application pour optimiser les soins nutritionnels



- > Nutricia a lancé l'application Nutricalculator sur l'App Store et le Google Play Store.
- > Cette application fournit aux infirmiers, aux diététiciens et aux médecins des unités de soins intensifs un outil rapide et facile pour calculer les besoins en énergie et en protéines d'un patient alité.

Innover au service du patient

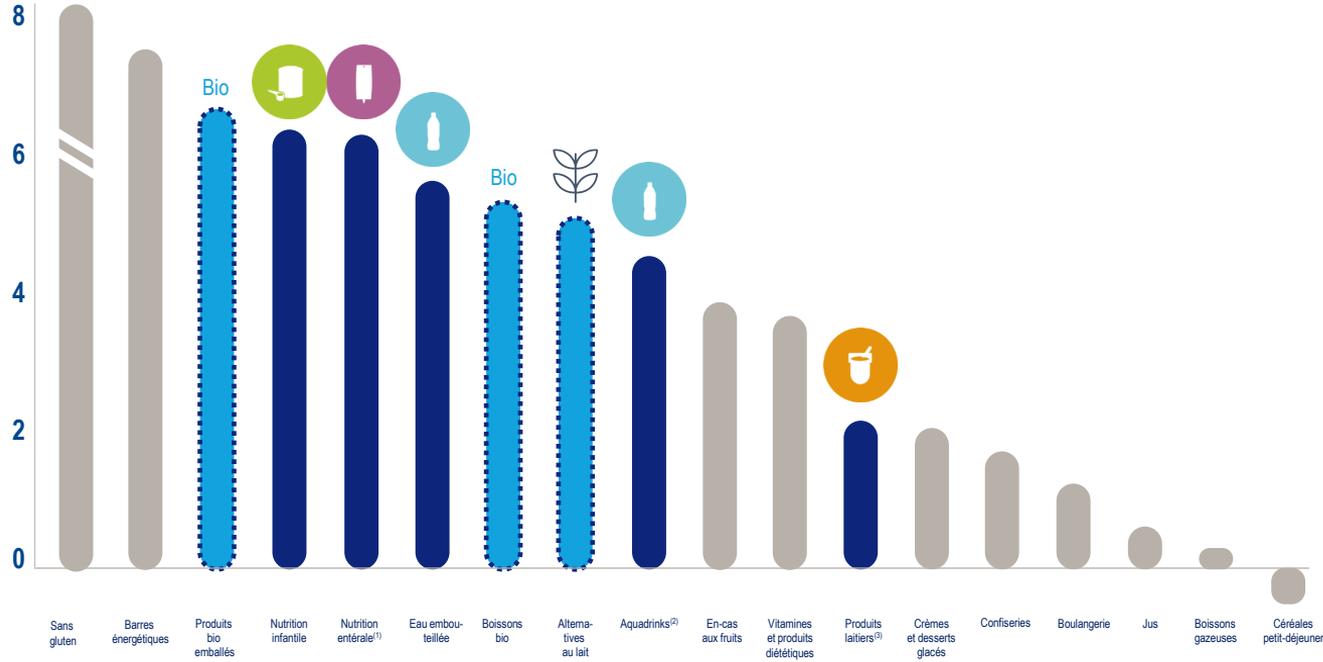


> Fortimel est vendu dans 32 pays



# WhiteWave : renforcer notre portefeuille unique de catégories tournées vers une alimentation saine

Taux de croissance annuel moyen des ventes mondiales en % (2011-2016)



## Positions de Danone sur le marché (en valeur)



Sources: Euromonitor. Retail Sales 2011 - 2016 ; Constant 2016 prices; (1) Source: Kalorama Information 2012 Note: Allergy category not included in this data (2) Source for aquadrinks: Canadean - 27 countries, Date: 2008 - 2014, (3) Aggregation of butter and margarine, drinking milk products, cheese, yoghurt and sour milk drinks, and other dairy products.

# WhiteWave : la combinaison parfaite pour accélérer le plan de transformation Danone 2020



+



## Révolutionner le modèle de croissance pour les produits laitiers et d'origine végétale



> Deux experts de rang mondial en matière de recherche sur la fermentation lactique et végétale

---



> Réduire l'impact de nos activités sur l'agriculture grâce au plan Danone 2020

> Améliorer la valeur nutritionnelle de nos produits

---



> Développer avec Danone une plateforme R&D dans la fermentation des produits locaux à base de protéine végétale

> S'appuyer sur l'expertise de Danone pour étendre leur consommation

# WhiteWave : la combinaison parfaite pour renforcer Danone



L'entreprise alimentaire qui connaît  
la plus forte croissance en Amérique du Nord<sup>(1)</sup>

Entrée dans le classement des premiers producteurs  
alimentaires aux États-Unis<sup>(2)</sup>

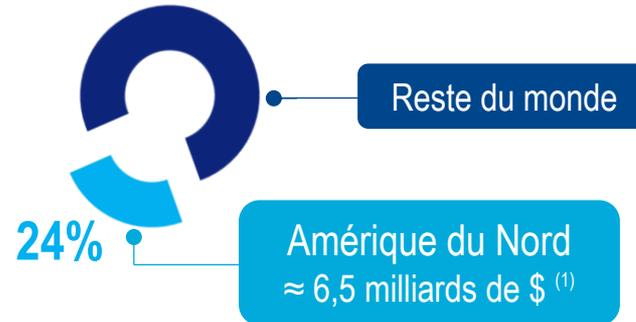
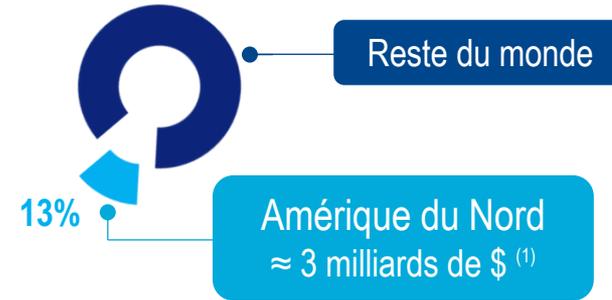
Création du numéro 1 du rayon frais aux États-Unis<sup>(3)</sup>

Sources: Euromonitor, Nielsen

(1) Nielsen dernières 52 semaines, période prenant fin le 27/06/2015; Top 25 des producteurs dans le secteur des consommables (épicerie et épicerie fine, produits laitiers, produits surgelés, boulangerie, fruits et légumes, viande)

(2) Euromonitor ; Valeur des ventes de détail d'aliments emballés et de boissons non alcoolisées, données 2015

(3) Nielsen AOC dernières 52 semaines: incluant le beurre, les crèmes et crèmes à café, la margarine et tartinables, le lait, les garnitures fouettées, le yaourt et excluant le fromage



(1) Sur la base du chiffre d'affaires net 2016

# WhiteWave : équation économique confirmée

Création de valeur à moyen terme

Relation du BNPA 2017

Synergies

➤ 300 millions de \$

Croissance des ventes  
en données comparables

➤ +0.5% à +1% supplémentaire

Marge opérationnelle  
courante

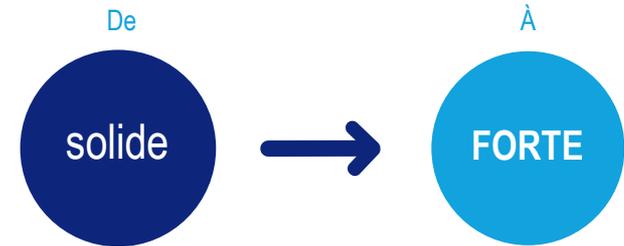
➤ Relation à partir de 2018

BNPA courant

➤ Solide relation à partir de 2017  
Relation >10% incluant la totalité des synergies

ROIC

➤ Impact sur le ROIC 2017 : -200 pb  
Retour du ROIC au niveau de 2016 en 2019



# Avec WhiteWave, Danone renforce son partenariat B Corp et poursuit son double projet économique et social lancé il y a 50 ans

2015

Partenariat B Corp – Danone

- > Danone Way opensource
- > Membre du board de B Lab EU

2016

Danone rejoint le MPMAC de B Lab  
(Multinationals & Public Markets  
Advisory Council)

14 filiales pilotes ont commencé  
le processus de B Impact  
Assessment

2001

Danone Way

- > Système d'audit  
de 250 processus business

2017

DanoneWave

- > La plus grande « Public Benefit Corporation »  
aux Etats-Unis
- > L'ambition de devenir une B Corp
- > B Lab membre de son Advisory Committee

1972

« Le double projet économique et social »



# Danone en 2017 : une nouvelle organisation pour le futur



UN COMEX  
PLUS RESSERRÉ

12 > 8

UNE NOUVELLE ÉQUIPE CONSTITUÉE  
DE NOS 15 LEADERS RÉGIONAUX

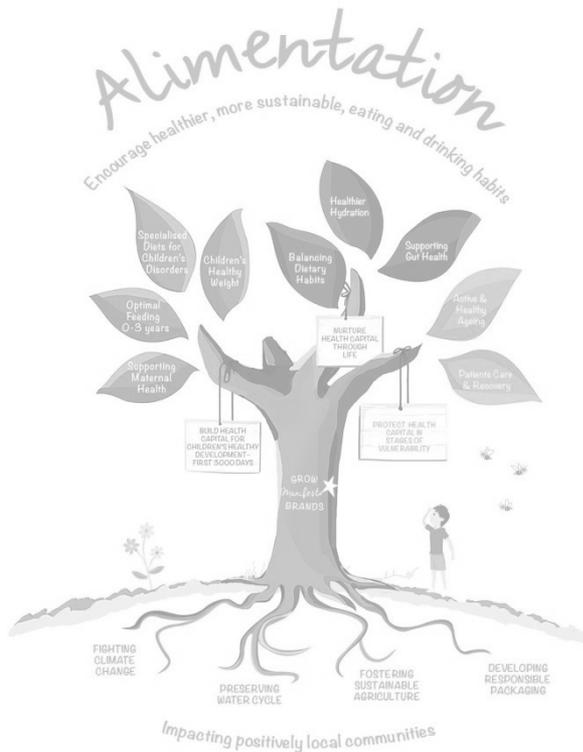
ONE DANONE / 30 clusters

- > Priorités stratégiques et agilité
- > Travail collectif et intégration
- > Délégation

- > Plus près des consommateurs,  
des prises de décision plus rapides
- > Habilitée à prendre des décisions au niveau mondial
- > Alignement et collaboration entre les régions

- > Colonne vertébrale pour les fonctions clés
- > Des actions pertinentes en local
- > Mutualisation des expertises

# Développer notre capacité à saisir les opportunités de croissance et à améliorer notre efficacité



## 2 nouvelles fonctions

« **Growth & Innovation Officer** »



« **Resources Efficiency** »

- > Favoriser une collaboration fluide entre les fonctions R&D, Qualité, Innovation, Digital, Marketing et Relations clients
- > Créer des plateformes de croissance et d'innovation pour nos catégories
- > Identifier et saisir les opportunités transversales entre les métiers

- > Optimiser l'efficacité de nos dépenses au niveau global  
Programme Protein = 1 milliard d'euros d'économies
- > Déployer notre stratégie d'efficacité et de gestion des ressources stratégiques sur le court, le moyen et le long terme
- > Intégrer la gestion des ressources stratégiques au cœur de nos métiers
- > Dégager des ressources pour nos « Manifesto brands »

# Objectif 2017 relevé : croissance à deux chiffres du Bénéfice Net Par Action (BNPA) courant à taux de change constant



- > Croissance modérée des ventes<sup>(1)</sup>
- > Poursuite de l'amélioration<sup>(1)</sup> de la marge opérationnelle courante

---

**Croissance à deux chiffres du Bénéfice Net Par Action (BNPA) courant à taux de change constant**

---



**DANONE**

# Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

## Indicateur supplémentaire de variations en données comparables : variations "en données comparables New Danone"

Depuis la réalisation de l'acquisition, les activités de WhiteWave et de Danone sont combinées et dégagent ensemble des synergies. Dans ce contexte, le reporting séparé des périmètres respectifs de WhiteWave et de Danone pré-acquisition ne reflète plus leur performance réelle. En conséquence, Danone a décidé de gérer et donc de suivre sa performance en intégrant la contribution de WhiteWave dans son ensemble à sa croissance organique dès son acquisition, *via* un indicateur supplémentaire : variations "**en données comparables New Danone**".

Cet indicateur est une déclinaison de l'indicateur variations "en données comparables" utilisé par Danone qui intègre, dès la date de son acquisition, la performance de WhiteWave :

- sur les périodes antérieures comparées, et
- sur la base des données historiques de WhiteWave après retraitement afin d'assurer leur comparabilité avec celles de Danone.

Cet indicateur supplémentaire sera utilisé de façon temporaire à partir du deuxième trimestre 2017 et jusqu'à la fin de l'exercice 2018.

## Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS utilisés par Danone et présentés dans cette présentation

Ces indicateurs sont calculés de la façon suivante :

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

# Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

**Les variations “en données comparables New Danone” (ou variation « en données comparables, incluant WhiteWave à partir d’avril 2017 »)** du chiffre d’affaires, du résultat opérationnel courant et de la marge opérationnelle courante reflètent la performance organique de Danone et de WhiteWave combinés. Cet indicateur correspond à la variation en données comparables de Danone et WhiteWave combinés en considérant WhiteWave dans son ensemble, en intégrant ses sociétés sur les exercices précédant et suivant leur acquisition en avril 2017

- entre le 1<sup>er</sup> avril et le 31 décembre pour les périodes comparées jusqu’en 2017 inclus ;
- entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre pour les périodes comparées en 2018.

Les données financières antérieures à l’acquisition utilisées pour calculer les variations « en données comparables New Danone » sont issues des comptes historiques respectivement de Danone libellés en euros et établis selon le référentiel IFRS et de WhiteWave libellées en dollars et établis selon le référentiel US GAAP. Par ailleurs, afin d’assurer leur comparabilité avec les résultats de Danone et WhiteWave combinés, elles ont été retraitées de la façon suivante :

- le compte de résultat de WhiteWave des périodes antérieures à l’acquisition a été retraité afin de le réconcilier avec les principes comptables de Danone ;
- les effets sur le résultat de WhiteWave de l’allocation de son prix d’acquisition ont également été reflétés sur les périodes antérieures à l’acquisition.

**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.

# Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

---

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

**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, le résultat des sociétés mises en équivalence non-courant, les plus ou moins-values de cession et les dépréciations de participations non consolidées ainsi que les produits et charges d'impôts relatifs aux éléments non-courants. 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 sur nombre d'actions dilué.