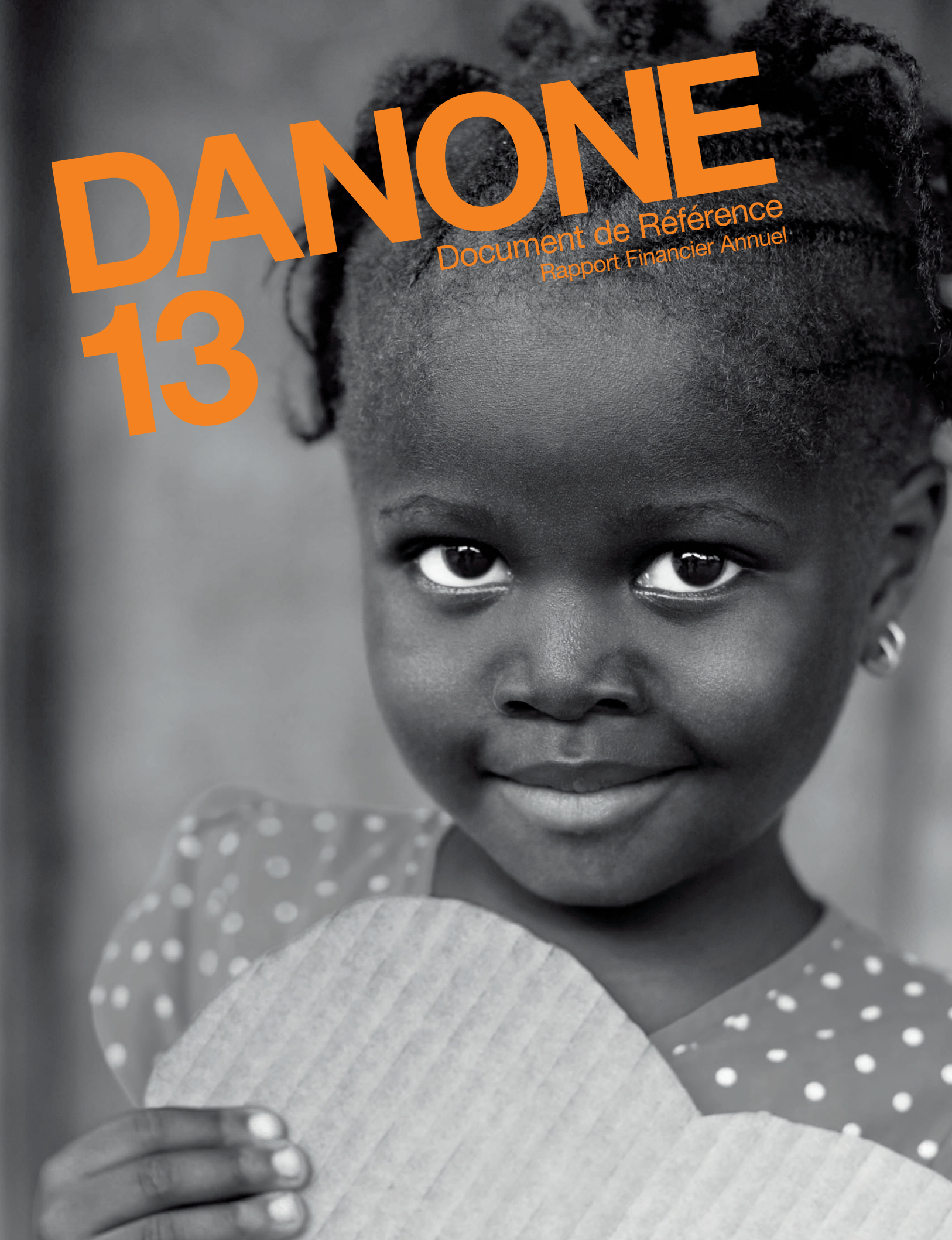


# DANONE

Document de Référence  
Rapport Financier Annuel

# 13



# SOMMAIRE

<b>1</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES CLÉS, PRÉSENTATION DE L'ÉMETTEUR ET INFORMATIONS SUR LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE</b>	<b>4</b>
1.1	Informations financières clés	6
1.2	Présentation de l'émetteur	6
1.3	Informations sur le Document de Référence	8
<b>2</b>	<b>APERÇU DES ACTIVITÉS, FACTEURS DE RISQUES</b>	<b>10</b>
2.1	Historique	12
2.2	Présentation du Groupe	13
2.3	Axes stratégiques	14
2.4	Description et stratégie des Pôles d'activité	16
2.5	Autres éléments de l'activité et de l'organisation du Groupe	18
2.6	Organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2013	23
2.7	Facteurs de risques	25
<b>3</b>	<b>ACTIVITÉS DU GROUPE EN 2013 ET PERSPECTIVES 2014</b>	<b>38</b>
3.1	Aperçu des activités en 2013	40
3.2	Examen du résultat consolidé	43
3.3	<i>Free cash-flow</i>	51
3.4	Examen du bilan et de la sécurité financière	55
3.5	Perspectives 2014	61
3.6	Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS	64
3.7	Documents accessibles au public	65
<b>4</b>	<b>ÉTATS FINANCIERS</b>	<b>66</b>
4.1	Comptes consolidés et Annexes aux comptes consolidés	68
4.2	Comptes individuels de la société mère Danone	139
4.3	Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux payés par le Groupe	159
4.4	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	159
<b>5</b>	<b>RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE</b>	<b>160</b>
5.1	Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale	162
5.2	Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale du Groupe conformément à la loi Grenelle II	165
5.3	Fonds sponsorisés par Danone	190
<b>6</b>	<b>GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>196</b>
6.1	Organes de gouvernance	198
6.2	Mandats et fonctions exercés par les Administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration	222
6.3	Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance	239
6.4	Contrôle interne et gestion des risques	267
6.5	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	275
<b>7</b>	<b>CAPITAL ET ACTIONNARIAT</b>	<b>284</b>
7.1	Capital social de la Société	286
7.2	Actions et <i>calls</i> DANONE détenus par la Société et ses filiales	287
7.3	Autorisations d'émission de titres donnant accès au capital	291
7.4	Instruments financiers non représentatifs du capital	294
7.5	Dividendes versés par la Société	295
7.6	Droits de vote, franchissement de seuils	296
7.7	Actionnariat de la Société au 31 décembre 2013 et évolution au cours des trois derniers exercices	298
7.8	Marché des titres de la Société	301
7.9	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	302
7.10	Changement de contrôle	303
<b>8</b>	<b>ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 29 AVRIL 2014</b>	<b>304</b>
8.1	Assemblées Générales	306
8.2	Projet de résolutions présentées à l'Assemblée Générale	306
8.3	Commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale	314
8.4	Rapport spécial des Commissaires aux comptes à l'Assemblée Générale	335
	<b>ANNEXES</b>	<b>336</b>
	Tables de concordance	338
	Liste des filiales	344

“ APPORTER LA SANTÉ PAR L'ALIMENTATION  
AU PLUS GRAND NOMBRE ”

2013

**DOCUMENT DE RÉFÉRENCE**  
Rapport Financier Annuel

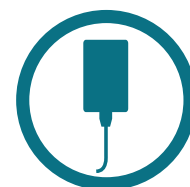
Le présent Document de Référence contient l'ensemble des éléments du Rapport Financier Annuel.



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 21 mars 2014, conformément à l'article 212-13 de son Règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Des exemplaires du présent Document de Référence sont disponibles auprès de Danone 17, boulevard Haussmann 75009 Paris, sur le site Internet de Danone : [www.danone.com](http://www.danone.com) et sur le site Internet de l'Autorité des Marchés Financiers : [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)





“ MALGRÉ DE FORTS VENTS CONTRAIRES, 2013 A ÉTÉ MARQUÉE PAR UNE CROISSANCE SOLIDE ET DES AVANCÉES DÉTERMINANTES POUR LA CONSTRUCTION DE L'AVENIR DE DANONE. LA CROISSANCE ORGANIQUE, À PRÈS DE 5%, A ÉTÉ SOUTENUE PAR LES SUCCÈS DE NOMBREUX CHANTIERS STRATÉGIQUES. NOUS AVONS ÉGALEMENT FAIT DE GRANDES AVANCÉES SUR PLUSIEURS PROJETS QUI VONT RENDRE LE GROUPE PLUS FORT DÈS 2014. NOUS MAINTENONS NOTRE CAP, AVEC POUR BUT DE CONSTRUIRE UN GROUPE SOLIDE ET RENOUER AVEC UNE CROISSANCE DURABLE ET RENTABLE DANS LE COURANT DE L'ANNÉE 2014. ”

+4,8%

Croissance du chiffre d'affaires en données comparables en 2013

21 298

Millions d'euros de chiffre d'affaires en 2013

2 809

Millions d'euros de résultat opérationnel courant en 2013

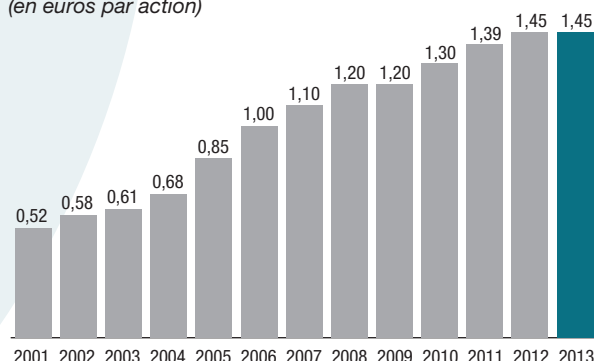
**CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE**

(en milliards d'euros)



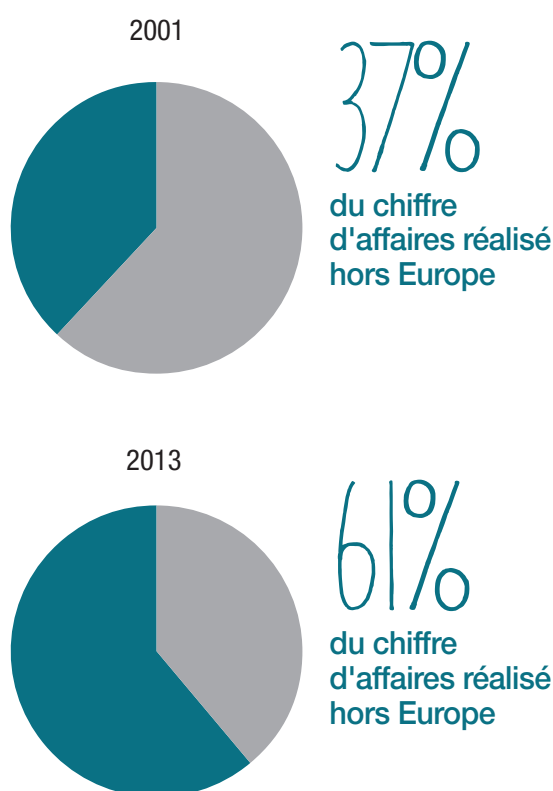
**DIVIDENDE**

(en euros par action)



# LA STRATÉGIE DU GROUPE S'INSCRIT DANS LA MISSION D'APPORTER LA SANTÉ PAR L'ALIMENTATION AU PLUS GRAND NOMBRE"

## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE



- **104 642 collaborateurs dans 57 pays**
- **Réduction de l'intensité carbone <sup>(a)</sup> de 37,4% entre 2008 et 2013**
- **Premier rang du classement ATNI (Access To Nutrition Index)**
- **Classé dans les principaux indices de responsabilité sociale : Dow Jones Sustainability Index, Vigeo, Ethibel Sustainability Index**

(a) À périmètre d'activité constant, hors sociétés du groupe Unimilk, et sur le périmètre d'émission sous la responsabilité directe de Danone (emballages, activités industrielles, logistique et fin de vie).

## INFORMATIONS FINANCIÈRES CLÉS

	2011	2012	2013
Chiffre d'affaires <sup>(a)</sup>	19 318	20 869	21 298
Croissance à données comparables <sup>(b)</sup>	+ 7,8%	+ 5,4%	+ 4,8%
Résultat opérationnel courant <sup>(a) (b)</sup>	2 843	2 958	2 809
Marge opérationnelle courante <sup>(b)</sup>	14,72%	14,18%	13,19%
Croissance à données comparables <sup>(b)</sup>	+ 20 pb	- 50 pb	- 81 pb
Résultat net <sup>(a)</sup>	1 855	1 787	1 550
Bénéfice net par action - Part du Groupe <sup>(c)</sup>	2,77	2,78	2,42
Bénéfice net courant dilué - Part du Groupe par action <sup>(b) (c)</sup>	2,89	3,01	2,78
Free cash-flow hors éléments exceptionnels <sup>(a) (b)</sup>	1 874	2 088	1 549

(a) En millions d'euros.

(b) Indicateur non défini par les normes IFRS, voir définition au paragraphe 3.6 Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS.

(c) En euros par action.

“  
INFORMATIONS  
FINANCIÈRES CLÉS, PRÉSENTATION  
DE L'ÉMETTEUR ET INFORMATIONS  
SUR LE DOCUMENT  
DE RÉFÉRENCE  
”



<b>1.1</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES CLÉS</b>	<b>6</b>
<b>1.2</b>	<b>PRÉSENTATION DE L'ÉMETTEUR</b>	<b>6</b>
	Dénomination sociale et nom commercial	6
	Numéro d'inscription au Registre du commerce et des sociétés	6
	Date de constitution et durée de la Société	6
	Siège social	6
	Forme juridique et législation applicable	6
	Objet social	7
	Commissaires aux comptes	7
<b>1.3</b>	<b>INFORMATIONS SUR LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE</b>	<b>8</b>
	Références et définitions	8
	Incorporation par référence	9
	Personnes responsables du Document de Référence	9

## 1.1 INFORMATIONS FINANCIÈRES CLÉS

Les informations financières présentées à la section *Chiffres clés* sont extraites du paragraphe 3 *Activités du Groupe en 2013 et perspectives 2014* et des comptes consolidés du groupe Danone de l'exercice 2013 préparés conformément aux normes IFRS.

Les comptes consolidés de l'exercice 2013 et leurs Annexes sont présentés au paragraphe 4.1 *Comptes consolidés et Annexes aux comptes consolidés*.

## 1.2 PRÉSENTATION DE L'ÉMETTEUR

### Dénomination sociale et nom commercial

La dénomination sociale de la société est "Danone" (ci-après la "Société"), depuis sa modification votée par l'Assemblée Générale du 23 avril 2009 (anciennement "Groupe Danone").

### Numéro d'inscription au Registre du commerce et des sociétés

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 552 032 534.

Le code APE de la Société est le 7010Z. Il correspond à l'activité des sièges sociaux.

### Date de constitution et durée de la Société

La Société a été constituée le 2 février 1899. L'Assemblée Générale Extraordinaire du 25 avril 2013 a prorogé la durée de la Société jusqu'au 25 avril 2112.

### Siège social

Le siège social de la Société est situé 17, boulevard Haussmann, à Paris (75009), France. Le numéro de téléphone du siège social est le +33 (0)1 44 35 20 20.

### Forme juridique et législation applicable

La Société, de forme société anonyme à Conseil d'Administration, est soumise aux dispositions du livre II du Code de commerce.



## Objet social

Aux termes de l'article 2 des statuts, Danone a pour objet, directement ou indirectement, en France et en tous pays :

- l'industrie et le commerce de tous produits alimentaires ;
- la réalisation de toutes opérations financières et la gestion de tous droits mobiliers et titres, cotés ou non, français ou étrangers, l'acquisition et la gestion de tous biens et droits immobiliers.

La Société pourra, généralement, faire toutes opérations mobilières, immobilières, industrielles, commerciales et financières se rattachant directement ou indirectement ou pouvant être utiles, à un titre quelconque, à la Société pour son objet.

Elle pourra agir directement ou indirectement et faire ces opérations sous quelque forme que ce soit, pour son compte ou pour le compte de tiers, et soit seule, soit en participation, association, groupement ou sociétés, avec toutes autres personnes ou sociétés.

Elle pourra également prendre tous intérêts et participations dans toutes sociétés et affaires françaises et étrangères, quel qu'en soit l'objet, par création de sociétés spéciales, au moyen d'apport ou souscription, par acquisition d'actions, obligations ou autres titres et de tous droits sociaux et, généralement, par toutes formes quelconques.

## Commissaires aux comptes

### Commissaires aux comptes titulaires

#### **Ernst & Young et autres**

Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles

Tour First, 1, place des Saisons

TSA 14444

92037 Paris-La Défense Cedex

Représenté par Jeanne BOILLET et Gilles COHEN

Date de début du premier mandat : 22 avril 2010

Date d'expiration des mandats : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015

#### **PricewaterhouseCoopers Audit**

Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles

63, rue de Villiers

92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

Représenté par Étienne BORIS et Philippe VOGT

Date de début du premier mandat : 21 mai 1992

Date d'expiration des mandats : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015

### Commissaires aux comptes suppléants

#### **Auditex**

Tour First, 1, place des Saisons

TSA 14444

92037 Paris-La Défense Cedex

Date de début du premier mandat : 22 avril 2010

Date d'expiration des mandats : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015

#### **Yves NICOLAS**

63, rue de Villiers

92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

Date de début du premier mandat : 22 avril 2010

Date d'expiration des mandats : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015

## 1.3 INFORMATIONS SUR LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

### Références et définitions

Sauf mention contraire, toutes les références mentionnées ci-après correspondent aux éléments suivants :

ALMA	Toutes les références à la zone "ALMA" concernent la zone géographique regroupant l'Asie-Pacifique, l'Amérique Latine, le Moyen-Orient et l'Afrique ( <i>Asia-Pacific/Latin America/Middle-East/Africa</i> ) ;
Amérique du Nord	Toutes les références à la zone "Amérique du Nord" concernent les États-Unis et le Canada ;
Calls DANONE	Toutes les références aux "calls DANONE" concernent les options d'achats DANONE détenues par la Société en couverture de certains des plans de <i>stock-options</i> décrits au paragraphe 7.2 <i>Actions et calls DANONE détenus par la Société et ses filiales</i> ;
Chiffre d'affaires	Toutes les références au "Chiffre d'affaires" correspondent au chiffre d'affaires net consolidé du Groupe ;
Comptes consolidés, Annexes aux comptes consolidés	Toutes les références aux comptes consolidés et à leurs Annexes concernent les comptes consolidés de l'exercice 2013 ;
Document de Référence	Toutes les références au "Document de Référence" concernent le Document de Référence du Groupe ;
Eaux	Toutes les références aux "Eaux", à l'activité ou à un marché d'eaux concernent les eaux embouteillées, les eaux vendues dans des grands contenants (eaux en bonbonne) et dans des petits contenants ;
GPS (Group performance shares)	Toutes les références aux GPS (Group performance shares) concernent les actions sous conditions de performance attribuées à certains salariés et aux dirigeants mandataires sociaux décrites au paragraphe 6.3 <i>Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance</i> ;
GPU (Group performance units)	Toutes les références aux GPU (Group performance units) concernent la rémunération variable pluriannuelle décrite au paragraphe 6.3 <i>Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance</i> ;
Groupe	Toutes les références au "Groupe" ou à "Danone", concernent la Société et ses filiales consolidées ;
Marchés	Toutes les références aux "marchés" de produits en particulier, ou aux parts de marché, concernent les marchés de produits emballés, et excluent les produits qui peuvent être commercialisés ou vendus autrement ;
Nutrition Infantile	Toutes les références à la "Nutrition Infantile", à l'activité ou à un marché de nutrition infantile concernent les laits infantiles (laits en poudre, laits de croissance), les desserts lactés et fruités, les céréales, les pots et les plats cuisinés pour bébés ;
Nutrition Médicale	Toutes les références à la "Nutrition Médicale", à l'activité ou à un marché de nutrition médicale concernent les produits de nutrition clinique adulte ou pédiatrique orale ou par sonde en cas de dénutrition associée ou non à une pathologie ;
Options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	Toutes les références aux "options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle" concernent les options de vente accordées par le Groupe à certains actionnaires minoritaires sur tout ou partie de leur participation dans certaines de ses filiales consolidées décrites au paragraphe 3.4 <i>Examen du bilan et de la sécurité financière</i> ;
Parts de marché et positions du Groupe sur le marché	Toutes les références aux parts de marché ou aux positions du Groupe sur le marché sont issues d'études de marché et de bases de données externes fournies notamment par les instituts Nielsen, IRI, Euromonitor et Canadean ;
Parts de marchés et positions sur le marché	Les informations relatives aux parts de marché et aux positions sur le marché sont basées sur les ventes en valeur ;
Pays émergents	Toutes les références aux "pays émergents" concernent les pays autres que les pays matures et dans lesquels le Groupe est présent ;
Pays matures	Toutes les références aux "pays matures" concernent les pays d'Europe occidentale (notamment la France et l'Europe du Sud avec l'Espagne, l'Italie et le Portugal), d'Amérique du Nord, le Japon, l'Australie et la Nouvelle-Zélande ;
Pôle	Toutes les références à un "Pôle" ou aux "Pôles" concernent l'une ou l'ensemble des activités Produits Laitiers Frais, Eaux, Nutrition Infantile et Nutrition Médicale du Groupe ;
Produits Laitiers Frais	Toutes les références aux "Produits Laitiers Frais", à l'activité ou à un marché de produits laitiers frais concernent les produits laitiers conditionnés et excluent le lait, la crème et le beurre ;
Société	Toutes les références à la "Société", concernent l'émetteur Danone ;
Stock-options	Toutes les références aux <i>stock-options</i> concernent les options d'achats DANONE attribuées à certains salariés et aux dirigeants mandataires sociaux décrites au paragraphe 6.3 <i>Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance</i> ;
Valeur des GPS (actions sous conditions de performance) et des <i>stock-options</i>	Toutes les références à la valeur des GPS et des <i>stock-options</i> concernent la juste valeur de ces actions et options, calculée à la date d'attribution en application de la norme IFRS 2.

## Incorporation par référence

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 et du paragraphe 36 de la norme IAS 1, *Présentation des états financiers*, qui précise que doivent être présentées au minimum des informations comparatives au titre de l'exercice précédent, le présent Document de Référence incorpore par référence les informations suivantes :

- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2011 figurant aux pages 63 à 135 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 21 mars 2012 sous le numéro de dépôt D. 12-0181 ;
- les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2011 figurant aux pages 137 à 154 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 21 mars 2012 ;
- les informations financières clés, le rapport sur la gestion du Groupe et l'ensemble des informations non financières relatifs à l'exercice clos le

31 décembre 2011 figurant aux pages 4, 37 à 59 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 21 mars 2012 ;

- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2012 figurant aux pages 49 à 107 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 19 mars 2013 sous le numéro de dépôt D. 13-0175 ;
- les comptes annuels et le rapport des Commissaires aux comptes relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2012 figurant aux pages 109 à 124 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 19 mars 2013 ;
- les informations financières clés, le rapport sur la gestion du Groupe et l'ensemble des informations non financières relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2012 figurant aux pages 4, 29 à 43 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 19 mars 2013.

## Personnes responsables du Document de Référence

### Responsable du Document de Référence

Monsieur Franck RIBOUD  
Président Directeur Général  
Danone

### Attestation du responsable du Document de Référence

Paris, le 20 mars 2014

“Nous attestons, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à notre connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

Nous attestons, à notre connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion référencé dans la table de concordance figurant en Annexes du présent Document de Référence présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Nous avons obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent Document de Référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de Référence.

Les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 incorporés par référence dans le présent Document de Référence ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux des comptes, qui contient une observation, figurant au paragraphe 4.2 (pages 134-135) du Document de Référence 2011 déposé auprès de l'AMF le 21 mars 2012 sous le numéro D.12-0181.”

Le Président Directeur Général,  
Franck RIBOUD

“  
APERÇU DES ACTIVITÉS,  
FACTEURS DE RISQUES  
”

# 2

<b>2.1 HISTORIQUE</b>	<b>12</b>	<b>2.6 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>	<b>23</b>
Racines du Groupe : du verre à l'alimentaire	12	Société mère Danone	23
1973-1990 : conquête de l'Europe	12	Groupe consolidé Danone	24
1990-1996 : cap sur le monde	12	Principaux engagements et conventions entre le Groupe et les actionnaires minoritaires de certaines des sociétés consolidées	25
1996-2007 : recentrage sur l'alimentation santé	12	Principales participations cotées	25
Depuis 2007 : accélération du développement international	12		
<b>2.2 PRÉSENTATION DU GROUPE</b>	<b>13</b>	<b>2.7 FACTEURS DE RISQUES</b>	<b>25</b>
Activités	13	Politique d'identification et de contrôle des risques	26
Principaux marchés	13	Risques opérationnels liés à l'activité du Groupe	26
<b>2.3 AXES STRATÉGIQUES</b>	<b>14</b>	Risques opérationnels propres à l'activité et à l'organisation du Groupe	29
Développer la présence géographique du Groupe	14	Risques juridiques et réglementaires	32
Promouvoir les catégories de produits du Groupe comme une réponse pertinente aux enjeux de santé publique	14	Risques industriels et environnementaux	34
Développer des modèles industriels et agricoles pérennes	15	Risques de marché	35
		Assurance et couverture des risques	37
<b>2.4 DESCRIPTION ET STRATÉGIE DES PÔLES D'ACTIVITÉ</b>	<b>16</b>		
Produits Laitiers Frais	16		
Eaux	16		
Nutrition Infantile	17		
Nutrition Médicale	17		
<b>2.5 AUTRES ÉLÉMENTS DE L'ACTIVITÉ ET DE L'ORGANISATION DU GROUPE</b>	<b>18</b>		
Distribution	18		
Marketing	18		
Concurrence	19		
Croissance externe	19		
Recherche et Développement	19		
Usines et équipements	21		
Achats de matières premières	21		
Responsabilité sociale et environnementale	22		
Systèmes d'information	22		
Gestion des risques financiers	23		

## 2.1 HISTORIQUE

### Racines du Groupe : du verre à l'alimentaire

Les origines du Groupe remontent à 1966, lorsque la fusion de deux sociétés verrières françaises, Glaces de Boussois et Verrerie Souchon Neuvesel, donne naissance à la société Boussois Souchon Neuvesel ("BSN"). En 1967, la société BSN réalise ainsi un chiffre d'affaires d'environ 150 millions d'euros dans le verre plat et le verre d'emballage. À partir de 1970, BSN engage une stratégie de diversification dans l'alimentaire en rachetant successivement les Brasseries Kronenbourg, la Société Européenne de Brasseries et la Société Anonyme des Eaux Minérales d'Evian qui, à l'époque, étaient des clients importants de

son activité de Verre d'Emballage. À la suite de ces acquisitions, BSN devient le *leader* français de la bière, des eaux minérales et de l'alimentation infantile. En 1973, BSN et Gervais Danone, un groupe alimentaire français de produits laitiers et de pâtes, fusionnent, devenant ainsi le premier groupe alimentaire français avec un chiffre d'affaires consolidé d'environ 1,4 milliard d'euros, dont 52 % dans l'alimentaire.

### 1973-1990 : conquête de l'Europe

Au cours des années 70 et 80, le groupe BSN, après avoir cédé son activité de verre plat, concentre son développement sur l'alimentaire et les boissons, principalement en Europe occidentale. Il acquiert notamment (i) des brasseries en Belgique, en Espagne et en Italie, (ii) Générale Biscuit, une société *holding* française détenant LU et d'autres marques de biscuits en Europe, (iii) les filiales

"biscuits" de Nabisco Inc. en France, en Italie, au Royaume-Uni et en Asie, et (iv) Galbani, le premier fabricant de fromage en Italie. Avec un chiffre d'affaires consolidé de 7,4 milliards d'euros en 1989, le groupe BSN devient ainsi le troisième groupe agroalimentaire diversifié européen et le premier en France, en Italie et en Espagne.

### 1990-1996 : cap sur le monde

Au début des années 90, le groupe BSN adopte une stratégie de consolidation des positions acquises au cours des années précédentes en Europe occidentale, permettant le développement de synergies. En France par exemple, BSN acquiert Volvic afin de renforcer sa position dans les activités d'eau en bouteille. À la même période, le Groupe pose les jalons de son développement international en procédant à un grand nombre d'acquisitions et de constitutions de *joint-ventures* hors d'Europe occidentale (en Asie-Pacifique, en Amérique Latine et en Europe de l'Est, ainsi que sur des marchés spécifiques comme l'Afrique du Sud et le Moyen-Orient).

Pour affirmer son statut de groupe international de l'agroalimentaire et des boissons, le Groupe décide, en 1994, de renommer la société mère BSN en "Groupe Danone" (par la suite, en 2009, les actionnaires approuveront le changement de dénomination sociale de la société mère Groupe Danone en "Danone").

### 1996-2007 : recentrage sur l'alimentation santé

À partir de 1997, le Groupe engage un important programme de recentrage sur ses métiers à vocation mondiale. Danone procède ainsi progressivement à la cession de ses activités d'Épicerie, de Pâtes, de Plats Cuisinés, de Confiserie, de Bière et de Sauces et de Fromage et Charcuteries Italiennes. Il cède également BSN Glasspack, société *holding* de son activité de Verre d'Emballage.

L'année 2007 marque la fin d'une période de dix années de recentrage des activités du Groupe dans le domaine de l'alimentation santé. Danone se sépare en effet, en 2007, de la quasi-totalité de son activité Biscuits et Produits Céréaliers (en la cédant au groupe Kraft Foods). Il acquiert la même année le groupe Numico, qui lui permet d'ajouter à son portefeuille la nutrition infantile et la nutrition médicale.

### Depuis 2007 : accélération du développement international

Le Groupe poursuit depuis 2007 sa stratégie de développement autour de ses quatre métiers, avec, notamment, l'acquisition en 2010 des sociétés du groupe Unimilk en Russie, et, en 2012, des activités de nutrition du groupe Wockhardt en Inde. 2013 a été marquée par l'accélération du développement

de Danone sur le continent africain, avec d'une part la prise du contrôle exclusif de Centrale Laitière (Produits Laitiers Frais) au Maroc et, d'autre part, une prise de participation dans le groupe Fan Milk (Produits Laitiers Frais) en Afrique de l'Ouest.



## 2.2 PRÉSENTATION DU GROUPE

### Activités

La stratégie du Groupe s'inscrit dans la mission d'«apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre». Depuis 2007 et l'acquisition de Numico, cette mission est mise en œuvre au travers de quatre Pôles d'activité :

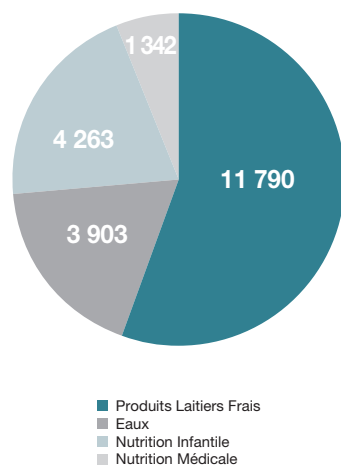
- le Pôle Produits Laitiers Frais (production et distribution de yaourts, de produits laitiers fermentés frais et autres spécialités laitières) représente 56 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2013 ;
- le Pôle Eaux (production et distribution d'eaux naturelles conditionnées et d'eaux aromatisées ou enrichies en vitamines) représente 18 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2013 ;
- le Pôle Nutrition Infantile (production et distribution d'alimentation spécialisée pour les nourrissons et les jeunes enfants en complément de l'allaitement maternel) représente 20 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2013 ;
- le Pôle Nutrition Médicale (production et distribution d'alimentation spécialisée pour les personnes souffrant de certaines pathologies ou les personnes fragilisées par l'âge) représente 6 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2013.

### Principaux marchés

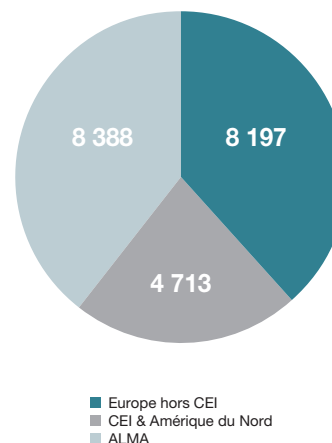
Le Groupe est présent dans l'ensemble des régions du monde :

- la zone Europe, incluant la Turquie, représente près de 39 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2013, répartis sur l'ensemble des quatre Pôles. Les principaux pays de la zone sont la France, l'Espagne et le Royaume-Uni ;
- la zone Amérique du Nord - CEI représente 22 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2013 grâce à une forte activité du Pôle Produits Laitiers Frais sur ces marchés ;
- la zone ALMA qui regroupe les activités en Asie Pacifique, en Amérique Latine, en Afrique et au Moyen-Orient, représente quant à elle 39 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2013 :
  - en Asie Pacifique, l'Indonésie et la Chine sont les premiers pays de la zone grâce à une forte activité des Pôles Eaux et Nutrition Infantile,
  - en Amérique Latine, le Mexique, l'Argentine et le Brésil sont les principaux contributeurs sur les quatre Pôles du Groupe,
  - en Afrique et au Moyen-Orient, le Maroc et l'Afrique du Sud sont les marchés les plus significatifs, essentiellement concentrés sur les produits laitiers frais. Le Pôle Nutrition Infantile est également en plein développement dans cette zone via un modèle export.

**Chiffre d'affaires consolidé par Pôle d'activité**  
(en millions d'euros)



**Chiffre d'affaires consolidé par zone géographique**  
(en millions d'euros)



Chaque Pôle est doté d'une direction mondiale, à laquelle reportent les structures locales dédiées.

Le Groupe bénéficie des positions de *leader* mondial suivantes : n° 1 mondial des produits laitiers frais, n° 3 mondial des eaux conditionnées et n° 2 mondial de la nutrition infantile.

Les dix principaux pays du Groupe en termes de chiffre d'affaires consolidé sont les suivants :

Exercice clos le 31 décembre	
	2013
Russie	11 %
France	10 %
États-Unis	8 %
Chine	7 %
Indonésie	6 %
Espagne	5 %
Mexique	5 %
Argentine	5 %
Royaume-Uni	5 %
Brésil	4 %

En 2013, les dix premiers clients mondiaux du Groupe (dont cinq d'entre eux sont d'origine française) ont représenté environ 21 % de son chiffre d'affaires consolidé ; les cinq premiers clients ont représenté environ 14 % de son chiffre d'affaires consolidé.

## 2.3 AXES STRATÉGIQUES

### Développer la présence géographique du Groupe

Le développement de ses activités dans l'ensemble des régions du monde, et en particulier dans les pays émergents, constitue pour le Groupe un levier majeur pour mener à bien sa mission d'«apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre», et pour assurer sa croissance à long terme. En 2013, la part des pays émergents s'est ainsi élevée à 54 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Cette stratégie s'appuie en premier lieu sur les principaux marchés de croissance dans lesquels Danone dispose de solides positions : le Mexique, l'Indonésie, la Chine, la Russie, les États-Unis et le Brésil. Dans ces pays, le Groupe continue à développer la consommation de ses catégories de produits au travers de l'innovation. En 2013 au Brésil, Danone a par exemple lancé un lait infantile adapté aux besoins nutritionnels locaux sous la marque *Milnutri*, introduit une gamme d'*aquadrinks* sous la marque *Bonafont Levissé* et lancé la gamme de yaourts grecs *Danio*. Le Groupe mène également une politique de croissance externe ciblée pour renforcer ses positions dans ces pays. Danone a ainsi procédé en 2013 à l'acquisition de sociétés aux États-Unis

(i) YoCrunch pour accélérer son développement dans la catégorie du yaourt, et (ii) Happy Family pour entrer sur le segment dynamique de l'alimentation infantile biologique.

En outre, Danone poursuit son expansion dans de nouveaux pays, afin de développer de nouveaux relais de croissance. L'année 2013 a été en particulier marquée par l'accélération du développement de Danone sur le continent africain, avec d'une part la prise du contrôle exclusif de Centrale Laitière (Produits Laitiers Frais) au Maroc et, d'autre part, une prise de participation dans le groupe Fan Milk (Produits Laitiers Frais) en Afrique de l'Ouest.

Dans ces pays, l'innovation joue un rôle clé, afin d'adapter les produits et la distribution aux contraintes et aux modes de consommation locaux. Par exemple, en Afrique du Sud notamment, le Groupe a lancé ces dernières années plusieurs produits avec des durées de vie plus longues, comme *Mayo* (90 jours) ou *Ultra Mel* (7 mois).

### Promouvoir les catégories de produits du Groupe comme une réponse pertinente aux enjeux de santé publique

Au travers de la Charte Alimentation Nutrition Santé de Danone, publiée en 2009 (voir paragraphes 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale* et 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale du Groupe conformément à la loi Grenelle II*), le Groupe réaffirme sa mission d'«apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre». Avec cette Charte, Danone confirme sa volonté d'apporter des réponses aux enjeux actuels de santé publique liés à l'alimentation (surpoids, diabète, maladies cardiovasculaires, déficiences nutritionnelles).

Pour mener à bien sa mission, Danone a fait des choix engageants, conférant ainsi au Groupe un caractère unique dans le paysage de l'industrie agroalimentaire mondiale :

- Danone se focalise sur des catégories de produits reconnues pour leur contribution positive à l'alimentation et donc à la santé ;
- Danone a une approche par pays, basée sur la connaissance fine des contextes nutritionnels et des pratiques alimentaires locales, pour s'assurer de proposer des produits pertinents dans le cadre des habitudes locales, et au regard des enjeux de santé du pays ;

- Danone apporte tout son savoir-faire à la qualité gustative de ses produits qui, associée à une bonne qualité nutritionnelle, permet la régularité de consommation au quotidien ;
- Danone agit en concertation avec les parties prenantes locales ;
- Danone met à profit sa proximité avec le consommateur pour soutenir l'action des autorités de santé locales ;
- Danone s'attache à mesurer l'impact de ses actions sur la diète des consommateurs et leur santé.

Le Groupe mesure sa performance sur ces enjeux de nutrition, chaque année, via des indicateurs internes sur un périmètre de 46 filiales consolidées réparties dans les quatre Pôles (représentant en 2012 67 % des ventes du Groupe), et publie les résultats, notamment sur son site internet.

## Développer des modèles industriels et agricoles pérennes

La stratégie du Groupe s'appuie de plus en plus sur la part amont de son activité (gestion de l'environnement, approvisionnement de ses matières premières et ses processus industriels et logistiques), non plus uniquement pour piloter ses coûts mais aussi pour en faire un véritable levier de création de valeur et de différenciation vis-à-vis de la concurrence.

Le travail sur l'amont de son activité permet notamment à Danone de développer et sécuriser des approvisionnements de qualité, en particulier pour le lait et les eaux de source, ses deux principales matières premières en volume :

- dans la filière du lait, le Groupe collabore étroitement avec les producteurs locaux pour améliorer les pratiques d'élevage, tant dans les pays développés que dans les pays émergents. Des structures de collecte ou des coopératives ouvertes aux petits producteurs ont par exemple été créées dans plusieurs pays (Égypte, Indonésie, Mexique, Turquie, Ukraine, etc.) afin d'aider les adhérents à gérer leur ferme, à optimiser leurs achats, à améliorer l'alimentation du cheptel ou à obtenir des soins vétérinaires. Ce système assure aux éleveurs de meilleurs revenus et offre à Danone des garanties de qualité et de quantité ;
- concernant les eaux de source, Danone a également mis en place une démarche innovante visant à protéger et à sécuriser les sources, en favorisant le développement d'activités non polluantes autour des zones

d'infiltration. Initiée dès 1992 avec la création de l'APIEME (Association pour la Protection de l'Impluvium de l'Eau Minérale d'Evian), cette démarche implique les associations et les pouvoirs publics locaux dans la protection des écosystèmes entourant les sources. Elle a, depuis, été étendue à d'autres sources du Groupe comme celle de *Volvic* en France, d'*Aqua* en Indonésie, de *Salus* en Uruguay, de *Bonafont* au Mexique, ou de *Villavicencio* en Argentine.

Enfin, dans l'objectif de réduire l'empreinte environnementale de ses activités, le Groupe est amené à repenser le *packaging* de ses produits, en travaillant à la réduction de leur poids et des sur-emballages, mais également par l'utilisation de matériaux recyclés. Dans ce contexte, Danone est amené à contribuer au développement des filières de recyclage de ses emballages dans de nombreux pays.

L'ensemble de ces actions contribue à la mise en œuvre de la politique environnementale du Groupe, enjeu économique à long terme (voir paragraphe 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale du Groupe conformément à la loi Grenelle II*).

## 2.4 DESCRIPTION ET STRATÉGIE DES PÔLES D'ACTIVITÉ

La stratégie du Groupe se décline de manière spécifique dans chacun de ses quatre Pôles.

### Produits Laitiers Frais

Le Pôle Produits Laitiers Frais produit et commercialise des yaourts, des produits laitiers fermentés frais et des spécialités laitières.

La stratégie du Pôle repose sur le développement de la consommation de ces produits dans chaque région du monde. Cette stratégie repose notamment sur :

- le renforcement des marchés à fort potentiel de croissance comme les États-Unis, la Russie, le Brésil, le Mexique, le Japon ou l'Afrique du Sud, où la consommation par habitant de produits laitiers frais est faible ;
- le maintien de l'activité dans les pays matures européens, au travers notamment de la qualité des produits, de l'élargissement des gammes et de l'innovation ;
- le développement de nouvelles géographies comme le Chili, l'Indonésie, l'Égypte et plus largement l'Afrique.

Le Pôle introduit en permanence de nouveaux produits en termes de saveur, de texture, d'ingrédients, de contenu nutritionnel ou de *packaging*. Cette capacité d'innovation permet au Groupe d'atteindre de nouveaux consommateurs et de développer de nouveaux moments de consommation, tout en s'adaptant aux goûts et aux habitudes alimentaires locales de chaque marché, et en veillant à couvrir toute l'échelle des prix.

Pour promouvoir la consommation des produits laitiers frais, le Pôle s'attache en outre à construire un consensus solide avec la communauté scientifique autour du rôle central de ces produits dans une alimentation quotidienne équilibrée. En effet, les produits laitiers frais fournissent un apport nutritionnel essentiel au corps humain, en particulier, des protéines, des glucides, du calcium, du phosphore et des vitamines B2 et B12.

Le déploiement de plateformes de marques globales permet au Pôle d'optimiser les moyens engagés. Combiné à l'organisation décentralisée du Groupe, ce déploiement permet à chaque pays d'innover et d'adapter ses produits en fonction de la culture et des goûts locaux, tout en nourrissant la stratégie verticale appliquée aux grandes marques, favorisant ainsi une diffusion mondiale large et rapide des produits à fort potentiel.

Les principales marques et gammes du Pôle sont les suivantes :

- les gammes dites *core business*, regroupant les produits laitiers frais basiques comme le yaourt nature ou le yaourt aux fruits ;
- les gammes de yaourts grecs comme *Oikos* et *Danio* qui contiennent deux fois plus de protéines qu'un yaourt standard ;
- la gamme *Activia*, commercialisée depuis plus de vingt ans, et aujourd'hui présente dans plus de 70 pays ;
- les marques destinées aux enfants et aux préadolescents, comme *Danonino*, déclinée dans plus de 50 pays (notamment sous les noms de *Fruchtswerve*, *Danoninho* ou *Petit Gervais*), mais aussi *Danimals* aux États-Unis, *Serenito* en Argentine, *Milkvat* en Indonésie ou *Téma* en Russie ;
- les marques fonctionnelles comme *Actimel*, *Danacol* et *Densia* ;
- les gammes "gourmandes" comme *Danette*, *Fantasia*, *Danissimo* ou *YoCrunch* ;
- la marque *Vitalinea*, également déclinée sous les noms de *Taillefine* ou *Ser*, regroupant les gammes de produits allégés.

### Eaux

Le Pôle Eaux regroupe les activités dans les eaux naturelles, ainsi que dans les *aquadrinks* (eaux aromatisées ou enrichies en vitamines).

Les principales marques internationales incluent *Evian* et *Volvic* (France, Allemagne, Royaume-Uni, Japon), *Bonafont* (Mexique, Brésil), et *Mizone* (Chine, Indonésie et Inde avec sa déclinaison sous le nom de *B'lue*). Le Pôle dispose également de marques locales très fortes en Indonésie (*Aqua*), en Espagne (*Fontvella* et *Lanjarón*), en Argentine (*Villavicencio* et *Villa del Sur*), et en Pologne (*Zywiec Zdroj*).

La stratégie du Pôle repose avant tout sur le développement de la consommation d'eaux embouteillées, notamment dans les pays émergents et en particulier au travers des actions suivantes :

- (i) promotion des bénéfices santé liés à l'hydratation : Danone met en place des actions pour promouvoir le rôle d'une hydratation saine sur la santé, en communiquant directement auprès des consommateurs, mais également en coopérant avec les autorités de santé publique. Le Groupe anime notamment la plateforme scientifique "Hydration for Health" : depuis cinq ans, 150 scientifiques et représentants des autorités de santé publique du monde entier se réunissent annuellement pour partager et promouvoir les avancées dans le domaine de la science de l'hydratation et de son effet positif sur la santé ;

- (ii) gestion et protection environnementale de ressources en eau naturelle de qualité : Danone s'attache à préserver le caractère unique et la pérennité de son offre d'eaux naturelles en renforçant la protection de ses sources. Le Groupe a ainsi créé des associations réunissant l'ensemble des acteurs socio-économiques concernés, qui favorisent notamment le développement d'activités non polluantes autour des zones d'infiltration ;
- (iii) développement d'une gamme de produits alternative avec des qualités gustatives supérieures aux autres produits ou catégories : depuis cinq ans, de nombreuses marques d'eaux du Groupe se déclinent dans une version aromatisée aux extraits naturels de fruits ou aux jus de fruits, les *aquadrinks*. L'enjeu est d'attirer un nouveau public vers la catégorie des eaux en lui proposant une alternative, légère et naturelle, aux sodas et autres boissons sucrées ;
- (iv) innovation du *packaging* : afin de réduire son empreinte environnementale, le Pôle renouvelle régulièrement ses emballages pour, d'une part, réduire le poids de ses bouteilles, et d'autre part, utiliser de façon croissante les nouveaux matériaux, comme les matériaux d'origine végétale ou issus du recyclage.

## Nutrition Infantile

Le Pôle Nutrition Infantile repose sur l'alimentation spécialisée des nourrissons et des jeunes enfants en complément de l'allaitement maternel et en conformité permanente avec le Code de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) et avec les législations locales.

La catégorie des laits infantiles représente plus de 80 % de l'activité du Pôle, avec une focalisation particulière sur le développement des laits de croissance deuxième et troisième âge (destinés aux enfants entre un et trois ans).

L'alimentation solide pour bébés, également appelée "alimentation diversifiée", représente quant à elle 16 % de l'activité et est surtout concentrée dans des pays européens comme la France, l'Italie et la Pologne.

Le Pôle déploie ses marques locales à partir des plateformes de marques internationales permettant ainsi une réplication globale rapide des bonnes pratiques de chaque pays :

- la plateforme "Blue House" regroupe notamment les marques *Aptamil*, *Nutrilon*, *Almiron* et *Gallia* ;
- la plateforme "Heritage Brands" regroupe notamment les marques *Bebelac*, *Cow&Gate*, *Blédina* et *Malyutka*.

## Nutrition Médicale

Le Pôle Nutrition Médicale s'adresse principalement à des personnes sous traitement médical, à des nourrissons affectés par certaines pathologies ou à des personnes fragilisées par l'âge. Les produits du Pôle visent en particulier à traiter la malnutrition liée à la maladie, en répondant à des besoins alimentaires spécifiques. Ces produits sont recommandés par les professionnels de santé (médecins, personnel médical dans les hôpitaux et les cliniques, pharmaciens) et une majorité d'entre eux ouvrent droit à un remboursement.

Sous sa marque ombrelle *Nutricia*, le Groupe dispose d'un large portefeuille de marques commercialisées dans plusieurs pays, comme par exemple :

- *Nutrison* : alimentation par sonde utilisée pour le traitement diététique des patients qui ne sont pas capables de s'alimenter normalement ou qui souffrent de malnutrition induite par une pathologie ;
- *Fortimel/Fortisip* : compléments nutritionnels oraux liquides, dont des versions plus concentrées ont été récemment introduites sur les marchés parmi les plus importants du Pôle (Angleterre, France, Espagne, etc.) ;
- *Neocate* : produits hypoallergéniques à l'intention des nourrissons et des enfants présentant une intolérance aux protéines du lait de vache, une intolérance à de multiples protéines ou des troubles provoqués par des allergies ;
- *Nutrini/Infatrini* : produits d'alimentation orale et par sonde adaptés au traitement diététique des nourrissons et des enfants incapables de s'alimenter normalement ou suffisamment ou souffrant de malnutrition liée à une maladie.

La Pôle articule sa stratégie de développement autour d'un axe principal : élaborer des produits adaptés aux premières années de l'enfant, qui se décline en trois priorités :

- construire la crédibilité des produits de Nutrition Infantile comme réponse aux besoins spécifiques des bébés et des jeunes enfants en faisant mieux connaître et mieux comprendre cette catégorie de produits auprès des *leaders* d'opinion, des professionnels de santé et des principaux prescripteurs de ce secteur ;
- associer santé et saveur comme deux qualités indissociables dans l'alimentation infantile. Le Pôle Nutrition Infantile est particulièrement mobilisé dans la recherche sur l'apprentissage du goût chez les plus jeunes, et élabore des produits offrant une large palette de saveurs, en étroite collaboration avec des experts sensoriels ;
- identifier les profils nutritionnels locaux, notamment dans les nouvelles régions où le Pôle se développe – Malaisie, Vietnam, Cambodge, Colombie, Chili, Bolivie, Sénégal, Kenya, Cameroun – en étudiant les besoins locaux dans le but d'apporter des réponses aux problématiques de santé publique locale en conformité avec les prérequis des autorités de santé et des associations locales.

Depuis 2012, le Groupe a par ailleurs introduit dans une dizaine de pays le produit nutritionnel *Souvenaid*, répondant à des besoins médicaux spécifiques dans le cadre de la prise en charge diététique de la maladie d'Alzheimer à un stade précoce.

Le Groupe a pour stratégie d'accroître sa couverture mondiale en s'implantant dans de nouveaux pays et en développant différents canaux de distribution. Ainsi, une nouvelle plateforme dite "OTX" de commercialisation de produits non remboursés au travers de nouveaux canaux de distribution (notamment pharmacies et parapharmacies) est développée par le Pôle dans plusieurs pays. Le Groupe estime que le potentiel de croissance du marché de la nutrition médicale est important, en raison notamment (i) du vieillissement de la population de certains pays, (ii) de la prise de conscience du rôle de la nutrition dans la santé (en particulier à titre préventif), (iii) de l'apparition de nouvelles maladies ou allergies, et (iv) de l'augmentation du nombre de dépistages permettant un traitement plus en amont des patients concernés. Par ailleurs, les recherches actuelles en matière d'accompagnement de certaines maladies ou allergies pourraient contribuer à ce potentiel de croissance.

## 2.5 AUTRES ÉLÉMENTS DE L'ACTIVITÉ ET DE L'ORGANISATION DU GROUPE

### Distribution

Bien que relevant de situations différentes du fait de spécificités locales, les modèles de distribution du Groupe s'articulent autour de deux grands schémas :

- les flux à destination de la grande distribution ;
- les flux à destination des points de vente du commerce traditionnel.

En outre, sur les marchés de la nutrition infantile et de la nutrition médicale, une grande partie des produits sont commercialisés au travers des canaux plus spécialisés tels que des hôpitaux, des cliniques et des pharmacies.

Le Groupe mène une politique constante de rationalisation de ses flux logistiques pour accroître la qualité de service tout en réduisant ses coûts. Cette politique s'articule autour d'une réflexion permanente sur les schémas organisationnels, notamment au travers d'une externalisation de sa distribution en collaboration avec des intervenants spécialisés.

#### Grande distribution

Le Groupe établit des partenariats globaux avec ses principaux distributeurs afin de contribuer au développement des ventes de ses produits. Ces partenariats portent notamment sur la collaboration logistique ou encore la gestion de la sécurité alimentaire. Les aspects relatifs à la politique tarifaire, qui reste du ressort de chaque filiale, sont exclus de ces contrats.

Le Groupe a notamment pris différentes initiatives de collaboration avec les grands distributeurs afin d'optimiser les flux de marchandises et les niveaux de stocks de ses clients avec la démarche "ECR" (*Efficient Consumer Response*). Outre la gestion des stocks, le réapprovisionnement automatique et la livraison "en flux tendus", l'ECR a pour objet de collaborer avec la distribution sur la gestion de la demande pour apporter une réponse optimale aux attentes du consommateur dans les points de vente. Pour ce faire, le Groupe a mis en place, avec ses principaux distributeurs clients, des systèmes de gestion partagée des approvisionnements qui permettent de coordonner le niveau de stocks entre les magasins, les entrepôts des clients et ceux de Danone.

### Marketing

L'image de ses marques et la proximité avec les consommateurs constituent des facteurs clé de succès de la stratégie de Danone. Le Groupe s'attache donc à développer une relation forte et interactive avec ses consommateurs sur chacun de ses marchés, en s'adaptant aux évolutions des médias et des modes de consommation.

Ce dialogue se matérialise à plusieurs niveaux :

- au niveau de la communication, via les médias classiques (télévision, presse, affichage), et de manière croissante sur internet au travers de campagnes en ligne, de sites interactifs ou de *e-commerce* ;

Le Groupe s'associe par ailleurs avec ses clients pour développer certaines opérations commerciales spécifiques telles que des promotions communes.

#### Commerce traditionnel

Dans le monde entier, et plus particulièrement dans les pays émergents, une part significative des ventes de Danone est réalisée dans le commerce traditionnel, grâce à des réseaux de points de vente de petite taille. Une force de distribution en propre ou des contrats d'exclusivité avec des distributeurs intermédiaires constituent pour le Groupe un atout compétitif dans les pays où le commerce traditionnel et les supermarchés non organisés représentent encore une part significative des ventes de produits alimentaires.

Par ailleurs, en Amérique Latine et en Asie, une partie significative de la distribution du Pôle Eaux s'effectue directement auprès des consommateurs (*Home & Office Delivery* ou HOD).

Enfin, dans les pays émergents, Danone développe de nouveaux modèles de vente de proximité au travers de larges réseaux de vendeurs indépendants.

#### Canaux spécialisés des hôpitaux et cliniques et des pharmacies

Sur les marchés de la nutrition infantile et de la nutrition médicale, une grande partie des produits sont commercialisés auprès d'hôpitaux, de cliniques et de pharmacies, au travers de distributeurs spécialisés ou par le biais d'appels d'offres. Danone entretient également une relation régulière avec les professionnels de santé grâce à ses visiteurs médicaux qui rencontrent les médecins généralistes et spécialistes (pédiatres, nutritionnistes, etc.), ainsi que les pharmaciens.

- au niveau du produit et du *packaging*, en différenciant le plus possible l'expérience produit pour le consommateur ;
- au niveau des points de vente, en favorisant la mise en valeur des produits.

En outre, sur les marchés de la nutrition infantile et de la nutrition médicale l'information des consommateurs s'effectue en grande partie par l'intermédiaire des professionnels de santé (médecins généralistes ou spécialisés, personnel médical des hôpitaux et des cliniques, pharmaciens).



## Concurrence

Les concurrents du Groupe dans ses métiers respectifs sont (i) de grands groupes internationaux de l'agroalimentaire et des boissons comme Nestlé, PepsiCo, Coca-Cola, General Mills, (ii) de grands groupes dans la nutrition médicale et la Nutrition Infantile comme Abbott, Mead Johnson, (iii) des sociétés plus locales qui sont spécialisées dans certaines gammes de produits ou certains marchés comme Fresenius, Lala, Yakult ou Yashili, ou (iv) des chaînes de distribution offrant des produits génériques ou leurs marques propres.

La présence de nombreux acteurs, tant locaux qu'internationaux, fait du secteur des boissons et des aliments conditionnés un marché fortement concurrentiel. Le Groupe estime que le succès de sa stratégie de croissance rentable repose avant tout sur la qualité, la praticité, l'accessibilité et le caractère innovant

de ses produits, ainsi que sur l'image forte véhiculée par ses marques dans les domaines aussi importants que la santé, la nutrition ou la responsabilité sociétale et environnementale.

Considérant que le succès dans l'industrie agroalimentaire se construit avant tout sur la base de positions locales fortes, le Groupe vise une position de numéro un pour chacune de ses activités dans chacun des pays où elles sont présentes, et ce toujours dans le respect des lois et réglementations relatives à la concurrence. Cette stratégie permet de construire une relation pérenne, équilibrée et constructive avec la grande distribution en disposant de produits incontournables, vecteurs de croissance et de rentabilité pour chacune des parties.

## Croissance externe

Dans le cadre de la poursuite de sa stratégie de développement international, le Groupe continuera, chaque fois que des opportunités adéquates se présenteront, à procéder à des acquisitions pour renforcer ses différents Pôles

d'activité. Pour ce faire, le Groupe examine en permanence les opportunités de croissance externe. Dans ce contexte, le Groupe peut notamment être amené à conclure des contrats de partenariats et former des co-entreprises.

## Recherche et Développement

### Présentation de la Recherche et Développement du Groupe

Dans la mise en œuvre de la stratégie de croissance du Groupe, la Recherche et Développement occupe une place centrale et le Groupe estime que l'alimentation constitue un moyen essentiel pour répondre aux enjeux de santé.

Le Groupe oriente sa stratégie de Recherche et Développement autour de quatre champs d'innovation notamment pour créer et améliorer ses produits :

- progrès : croiser science et nutrition pour développer une alimentation qui renforce le capital santé de chacun, des plus jeunes aux personnes les plus âgées ;
- fiabilité : s'engager toujours davantage pour la qualité nutritionnelle des produits et préserver les ressources naturelles de façon durable ;
- cultures : s'ancrer dans les pratiques alimentaires locales, intégrer les différences culturelles et les besoins locaux pour mieux répondre aux envies et enjeux de santé locaux ;
- bien-être : promouvoir ses catégories comme source quotidienne de santé et de bien-être pour tous : Danone encourage ainsi la recherche en nutrition, informe et forme les professionnels de santé sur des sujets liés à l'alimentation, et participe, par des actions d'éducation et d'information, à l'amélioration de l'alimentation de la population.

Cette démarche est menée dans le respect d'une politique de sécurité alimentaire stricte et en élaborant des processus de production innovants visant à optimiser les coûts de production.

### Organisation de la Recherche et Développement

La Recherche et Développement du Groupe regroupe au sein de Danone Nutricia Research environ 1 500 personnes, dont environ 500 en France. Les compétences sont réparties entre :

- deux centres internationaux de recherche :
  - Danone Research Centre Daniel Carasso basé à Palaiseau, en région parisienne, en France se concentre sur les produits laitiers frais et les eaux,
  - Nutricia Research : basé à Utrecht aux Pays Bas, ce centre est dédié à la nutrition infantile et à la nutrition médicale ;
- quatre centres spécialisés :
  - Danone Research Packaging à Evian en France,
  - Nutricia Research Singapore, à Singapour,
  - Danone Research Fresh Dairy Technological Expertise, à Madrid en Espagne,
  - Dumex Research, à Shanghai en Chine ;
- des équipes locales qui ont été mises en place dans la plupart des pays où le Groupe est présent. Leur mission principale est d'adapter les produits (texture, parfum, taille, emballage et nutrition) aux habitudes de consommations locales et de développer des produits spécifiques à leur marché.

## Collaborations scientifiques

Pour mener ses recherches, les équipes Recherche et Développement du Groupe collaborent régulièrement avec des entités extérieures, telles que des universités et des organismes de recherche publics, comme par exemple :

- le Groupe bénéficie de l'expertise de comités scientifiques externes sur des thématiques stratégiques comme les probiotiques ou l'eau ;
- le Groupe entretient un contact permanent avec la communauté scientifique pour mieux appréhender les problématiques de santé. Ce dialogue permanent avec des scientifiques et l'appui à la recherche constituent d'ailleurs deux des engagements pris par le Groupe dans sa Charte Alimentation Nutrition Santé. Cette charte formalise la stratégie de Danone en matière de nutrition et de santé et s'inscrit dans les grandes orientations fixées par les autorités de santé dans les différents pays ;
- le Groupe a créé, dans le cadre du soutien à la recherche en nutrition, les Instituts Danone (institutions à but non lucratif) pour contribuer au développement des connaissances scientifiques sur les liens entre l'alimentation, la nutrition et la santé. À fin 2013, 18 Instituts ont été développés dans le monde. Leurs programmes d'actions couvrent les domaines allant du soutien à la recherche scientifique, à l'information et la formation des professionnels de la santé, ainsi que des programmes d'éducation pour les enfants et le grand public.

## Champs d'innovation de la Recherche et Développement du Groupe

Le Groupe fixe ses axes de Recherche et Développement en adéquation avec la stratégie de l'Entreprise autour de ses quatre champs d'innovation :

### Progrès

Ce champ d'innovation consiste à croiser science et nutrition pour développer une alimentation qui renforce le capital santé de chacun, des tout petits aux personnes les plus âgées.

Pour ce faire, le Groupe a notamment développé une expertise scientifique autour de la sélection et la caractérisation de bactéries lactiques, ainsi qu'autour de la compréhension de la façon dont ces bactéries (dites probiotiques) peuvent bénéficier à la santé humaine. En effet :

- le tube digestif intervient dans la digestion, mais agit aussi comme une barrière composée de différents éléments (flore intestinale ou microbiote, éléments immunitaires, etc.) qui, en étroite relation les uns avec les autres, jouent un rôle majeur dans la défense anti infectieuse, l'équilibre nutritionnel et métabolique, le confort digestif, etc. ;
- les prébiotiques et probiotiques peuvent agir de manière positive sur la composition et les activités des composants de cette barrière intestinale et peuvent exercer ainsi des effets bénéfiques sur la santé.

Danone a ainsi développé ces dernières années une forte connaissance des différents éléments génomiques, moléculaires, cellulaires, physiologiques et fonctionnels qui fondent ce lien entre microbiote, système immunitaire, paroi intestinale et équilibre de santé.

De plus, dans l'objectif de développer des produits laitiers fermentés agissant sur l'équilibre et l'homéostasie du corps humain, Danone s'appuie entre autres sur sa large collection de bactéries lactiques et sélectionne les plus performantes selon les effets physiologiques et cliniques recherchés.

Pour l'ensemble des travaux portant sur ces sujets, les équipes de Recherche et Développement utilisent les techniques les plus récentes de génomique, de biologie cellulaire et moléculaire, de cytométrie et de robotique. Elles collaborent avec des équipes scientifiques de renommée internationale, comme l'Institut Pasteur, l'INRA (Institut National de Recherche Agronomique), ou encore *Harvard Medical School* aux États-Unis. De même, les équipes élaborent et mettent en place des études cliniques selon les standards internationaux et utilisent les méthodes d'analyse statistique les plus récentes.

### Fiabilité

Le Groupe applique les recommandations de l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé). La maîtrise de la composition nutritionnelle de ses produits constitue un des axes clés de sa stratégie de nutrition, avec un double objectif :

- se rapprocher de cibles nutritionnelles définies par nutriment, par catégorie de produits et par groupe de consommateurs ;
- développer des produits constituant une alternative avec des qualités nutritionnelles et gustatives supérieures aux autres produits ou catégories pouvant être choisis dans un moment donné de consommation.

Le Groupe élabore et met en œuvre des plans d'actions pour améliorer ses produits de manière progressive, afin de conserver la qualité organoleptique des produits et assurer la préférence des consommateurs.

Par ailleurs, cette démarche est menée dans le respect d'une politique de sécurité alimentaire stricte.

### Cultures

Danone place le consommateur au centre de ses projets de développement. Pour ce faire, Danone s'appuie sur son Département Analyse Sensorielle et Sciences du Consommateur au sein de la Direction Recherche et Développement.

Il est indispensable d'intégrer le consommateur et ses besoins en amont du développement des produits, y compris dans la définition des axes de recherche. Pour ce faire, la Recherche et Développement a pour objectif de comprendre les paramètres humains de la consommation alimentaire et d'identifier les attentes des consommateurs en termes de goût, d'usage, d'expérience dans la vie quotidienne et de bénéfices recherchés.

De plus, comme décrit précédemment, la connaissance des enjeux locaux de nutrition et d'alimentation et la compréhension des enjeux majeurs de santé publique en lien avec l'alimentation sont également clés dans la stratégie du Groupe. Cela permet à Danone de développer des produits pertinents et adaptés à leur contexte local. Pour ce faire, Danone a établi une cartographie des problématiques de nutrition et de santé publique dans plus de 50 pays afin d'identifier les carences et les excès de l'alimentation dans ces pays et d'adapter en conséquence les formules de ses produits. Cette expertise conduit également le Groupe à étudier les pratiques alimentaires et leurs évolutions, ainsi que la place des différents groupes d'aliments dans les cultures locales, à travers une approche sociologique.

### Bien-être

Au travers de ses quatre Pôles d'activité, Danone se concentre sur des catégories de produits axés majoritairement sur la santé et le bien-être : les produits laitiers frais, le yaourt étant un élément central de notre l'alimentation quotidienne ; les eaux, avec des solutions innovantes pour une meilleure hydratation ; la nutrition infantile, du côté des mamans pour nourrir de nouvelles vies ; la nutrition médicale, un enjeu de santé publique.

Le Groupe développe un nouvel axe de recherche portant sur l'évaluation de l'impact de ses produits sur la diète des consommateurs qui inclue, entre autres : la mise au point d'outils de mesure quantitative, la définition d'indices de qualité, le développement de méthodes de classification des consommateurs selon la composition de leur diète et la simulation quantifiée de l'impact d'un changement alimentaire donné, sur la qualité globale de la diète.

Le Groupe développe également une nouvelle expertise en économie de la nutrition pour pouvoir, à terme, mesurer l'impact économique de la diète sur le coût des politiques de santé publique.

## Usines et équipements

La politique du Groupe est généralement de posséder ses propres usines. Les sites de production du Groupe sont nombreux et dispersés géographiquement, sauf pour les Pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale pour lesquels les sites sont plus concentrés.

Le Groupe exploite des sites de production dans le monde entier sur ses marchés principaux. Au 31 décembre 2013, le Groupe possédait 191 sites de production (voir paragraphe 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale du Groupe conformément à la loi Grenelle II*).

### Produits Laitiers Frais

En 2013, la production du Pôle Produits Laitiers Frais représente 6,5 millions de tonnes. Les deux usines les plus importantes du Pôle sont situées au Mexique et au Brésil, et ont représenté environ 13 % de la production du Pôle.

### Eaux

En 2013, la production du Pôle Eaux représente 23,5 milliards de litres. Les deux plus grands sites de production d'eau embouteillée du Pôle, situés en France, ont représenté environ 19 % de la production totale d'eau embouteillée du Groupe en 2013, et les deux plus importants sites de production d'eau en grands contenants, tous deux situés en Indonésie, ont représenté près de 21 % de la production totale d'eau en grands contenants du Pôle en 2013.

## Achats de matières premières

Les besoins du Groupe en matières premières concernent principalement :

- les matières nécessaires à la production de produits alimentaires et de boissons, notamment le lait et les fruits (les "matières premières alimentaires"). Le lait constitue, en valeur, la principale matière première achetée par le Groupe. Ces achats sont composés majoritairement de lait liquide, pour lequel les filiales opérationnelles concluent généralement des contrats avec des producteurs locaux ou des coopératives. Le prix du lait liquide est fixé localement, sur des périodes contractuelles variant d'un pays à l'autre. Les principales autres matières premières alimentaires sont les préparations à base de fruits et le sucre ;
- les matériaux nécessaires à l'emballage des produits, en particulier les plastiques et le carton (les "emballages"). Les achats d'emballages sont gérés au travers de programmes d'achats mondiaux ou régionaux permettant d'optimiser les compétences et les effets volumes. En effet, les prix sont influencés par l'offre et la demande au niveau mondial et régional, par les cycles économiques mais aussi par les capacités de production et le prix du pétrole ;
- les matières premières énergétiques. Elles représentent une part limitée des achats du Groupe.

L'évolution du prix des principales matières premières peut contribuer de manière importante à la volatilité des résultats du Groupe (voir Note 31 des Annexes aux comptes consolidés). Dans ce contexte, le Groupe gère l'inflation du coût des matières premières au travers des actions suivantes :

- amélioration continue de sa productivité : le Groupe s'attache notamment à optimiser l'utilisation de ses matières premières (réduction des pertes de matières, allègement des emballages, meilleure valorisation des sous-

### Nutrition Infantile

En 2013, la production du Pôle Nutrition Infantile représente 0,7 million de tonnes. La plus importante usine du Pôle Nutrition Infantile se situe en Irlande et représente environ 15 % de la production du Pôle en 2013.

### Nutrition Médicale

En 2013, la production du Pôle Nutrition Médicale représente 0,2 milliard de litres. La plus importante usine du Pôle Nutrition Médicale se situe aux Pays-Bas et représente environ 57 % de la production du Pôle en 2013.

Enfin, le Groupe loue certains sites, notamment des sites administratifs et des bases logistiques (voir paragraphe 3.4 *Examen du bilan et de la sécurité financière*).

Des contrôles réguliers sont effectués sur les sites de production afin d'évaluer les possibilités d'amélioration de la qualité, de la protection de l'environnement, de la sécurité et de la productivité. Sur la base de tels contrôles, la direction établit un plan pour l'expansion, la spécialisation, la remise à niveau et la modernisation (ou la fermeture) de sites particuliers.

composants du lait dans ses différents produits), et à tirer parti de la mutualisation des achats de ses différentes filiales. Le Groupe a par exemple mis en place en 2013 une gestion centralisée des achats du Pôle Produits Laitiers Frais autres que le lait ;

- mise en place d'une politique d'achat ("Market Risk Management") qui consiste à définir des règles de sécurisation de l'approvisionnement physique et de fixation des prix auprès des fournisseurs et/ou sur des marchés financiers lorsqu'ils existent. Le suivi de l'exposition et la mise en œuvre de cette politique sont effectués au niveau de chaque catégorie de matières premières par les acheteurs centraux du Groupe. Les acheteurs négocient principalement des contrats d'achat à terme auprès des fournisseurs étant précisé qu'il n'existe pas de marchés financiers permettant de couvrir parfaitement la volatilité des prix des principales matières premières du Groupe. Les contrats d'achat à terme font l'objet d'un suivi au niveau du Groupe lors de chaque clôture annuelle. Les informations relatives à ces engagements d'achats futurs sont présentées au paragraphe 3.4 *Examen du bilan et de la sécurité financière*. Par ailleurs, concernant les deux principales catégories de matières premières du Groupe (le lait et les ingrédients laitiers ainsi que les matières plastiques dont le PET), une analyse de sensibilité à la variation de leur prix sur le coût des achats annuels du Groupe (appliquée simultanément dans tous les pays où le Groupe a une activité de production) est présentée à la Note 31 des Annexes aux comptes consolidés.

Par ailleurs, la stratégie du Groupe s'appuie de plus en plus sur la part amont de son activité, et en particulier sur son approvisionnement en matières premières, non plus uniquement pour piloter ses coûts mais aussi pour en faire un véritable levier de création de valeur et de différenciation face à la concurrence (voir paragraphe 2.3 *Axes stratégiques*).

## Responsabilité sociale et environnementale

Directement issue du double projet économique et social de Danone, la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) est profondément ancrée dans la stratégie du Groupe.

En 1972, Antoine RIBOUD affirmait que "la responsabilité de l'entreprise ne s'arrête pas au seuil des usines ou des bureaux". Cette vision a ensuite été formalisée dans le double projet économique et social qui est la base du modèle de développement et d'organisation de Danone.

En 2006, Danone redéfinit la mission du Groupe d'"apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre". Cette mission nécessite de la part de l'entreprise une implication concrète dans les grands enjeux sociétaux d'aujourd'hui :

- les enjeux sociaux : emploi, renforcement de l'employabilité et des compétences professionnelles, engagement des salariés, prise en compte des territoires sur lesquels l'entreprise opère et de leur cohésion sociale ;
- les enjeux liés aux produits et aux consommateurs : prise en compte de la nutrition et de l'alimentation comme éléments constitutifs des politiques de santé publique ;
- les enjeux environnementaux : faire face au dilemme de l'industrie agroalimentaire, à savoir répondre aux besoins de consommateurs toujours plus nombreux tout en limitant l'impact des activités du Groupe sur l'environnement.

Pour répondre à ces enjeux et se développer dans le cadre de sa mission, Danone a orienté son action selon plusieurs thématiques stratégiques :

- renforcement de la capacité du Groupe à délivrer aux consommateurs des solutions pertinentes face aux enjeux de nutrition et de santé ;
- mise en place de nouveaux modèles économiques pour apporter des solutions nutritionnelles de qualité aux populations à faible pouvoir d'achat dans un nombre croissant de pays ;
- développement d'une stratégie environnementale selon quatre axes : climat, eau, emballages et agriculture durable ;
- organisation de l'entreprise comme lieu de développement pour tous les salariés.

Ces thématiques constituent un fil conducteur pour Danone dans la relation avec ses parties prenantes pour l'élaboration, la fabrication et la distribution de ses produits. Voir également paragraphes 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*, 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale du Groupe conformément à la loi Grenelle II* et 5.3 *Fonds sponsorisés par Danone*.

## Systèmes d'information

Le Groupe a une politique de développement et de déploiement de systèmes d'information *core-model* qui sont ensuite déployés dans ses filiales afin d'optimiser et de rationaliser les investissements informatiques tout en favorisant les synergies au niveau mondial et en diminuant les risques. Le développement et le déploiement des systèmes d'information sont sous la responsabilité d'une équipe centrale au sein de la Direction des Systèmes d'Information du Groupe. Cette politique de systèmes d'information couvre toutes les fonctions et toutes les activités du Groupe et en particulier les activités décrites ci-après.

### Système d'information intégré

Le Groupe déploie dans ses filiales un système d'information intégré Themis à partir d'une architecture SAP.

Au 31 décembre 2013, les activités supportées par Themis représentent 74 % du chiffre d'affaires consolidé pour les Pôles Produits Laitiers Frais et Eaux (hors sociétés du groupe Unimilk). Le déploiement se poursuit dans les sociétés du groupe Unimilk.

Le même système d'information est en cours de déploiement dans les filiales des Pôles Nutrition Médicale et Nutrition Infantile (couvrant actuellement 30 % du chiffre d'affaires cumulé de ces deux activités au 31 décembre 2013).

## Recherche et Développement

Dans ce domaine, le système Artemis (SAP) a été développé afin de regrouper toutes les formulations de produits et matières premières utilisées. Cet outil permet ainsi de capitaliser et partager toutes les informations nutritionnelles et de sécurité alimentaire relatives aux produits et ingrédients utilisés par Danone et d'accélérer les phases de conception de nouveaux produits. Dans le cadre de la centralisation des achats du Pôle Produits Laitiers Frais, le déploiement du système s'est poursuivi avec une intégration renforcée du cycle approvisionnement.

Le Pôle Eaux a poursuivi le projet Hydre de mesure systématique de la qualité des ressources hydrologiques associant un outil de gestion des analyses à un outil de géolocalisation (système GPS).

## Planification

Le déploiement de la solution APO (SAP) de prévision des ventes et de planification des productions, déjà utilisée par le Pôle Produits Laitiers Frais, s'est poursuivi en 2013 dans les Pôles Nutrition Médicale et Nutrition Infantile. Au 31 décembre 2013, la solution APO a été déployée dans 22 filiales et 10 usines en Europe et dans la zone CEI.

Ce programme a été complété par une solution de collecte des données adaptée aux plus petites entités commerciales, permettant ainsi de couvrir quasiment l'intégralité de l'Europe.

## Achats et Approvisionnement

Le Groupe a mis en place une solution Supplier Relationship Management qui couvre les processus d'analyse des dépenses, de sélection des fournisseurs, de gestion des contrats et d'analyse de la performance des fournisseurs. Ce système permet de structurer et renforcer les processus d'achats internes et la relation avec les fournisseurs. Cette solution a fait l'objet d'une mise à jour en 2013 pour une meilleure couverture fonctionnelle.

En particulier, le Pôle Produits Laitiers Frais, dans le cadre de la centralisation de ses achats, a renforcé *via* le système d'information SAP l'ensemble du processus d'approvisionnement des matières premières et emballages, y compris le calcul des besoins en matières premières. Cette solution couvre l'ensemble des besoins d'approvisionnements prévisionnels moyen terme et des commandes court terme des différents sites de production. Ces besoins sont ensuite transmis aux fournisseurs soit *via* un portail internet, soit *via* EDI (*Electronic Data Interchange*) par la solution Crossgate de SAP qui permet également de recevoir les factures des fournisseurs. L'ensemble de ces processus intégrés et automatisés permet ainsi à la fonction achats un pilotage centralisé, précis et complet de la relation fournisseur et du cycle relatif aux flux d'approvisionnement. Un déploiement de la solution sur l'ensemble des sites de production et des fournisseurs de matières premières et d'emballage a démarré en 2013 (Italie, Pologne).

## Environnement

Le Groupe a développé, en collaboration avec l'éditeur de systèmes d'information SAP, une solution innovante de mesure de l'empreinte carbone de ses produits. Basée sur l'analyse du cycle de vie du produit et

sur le suivi opérationnel de ces différentes étapes, cette solution permet de mesurer l'empreinte carbone de chaque produit. Cette solution a d'une part été complètement intégrée à l'ERP SAP en 2013 et a également fait l'objet d'améliorations fonctionnelles.

Par ailleurs, l'outil de *reporting* Nativ pour la collecte des indicateurs environnementaux mis en place dans plus de 150 filiales consolidées du Groupe est complètement opérationnel.

## Commercial et Marketing

Comme décrit au paragraphe 2.5 *Autres éléments de l'activité et de l'organisation du Groupe* relatif au *Marketing*, l'image des marques du Groupe et la proximité avec les consommateurs sont des facteurs clé du succès de sa stratégie. Pour ce faire, le Groupe a poursuivi, en 2013, le développement de ses systèmes au service des consommateurs en développant et utilisant sa présence sur internet et les réseaux sociaux, en travaillant notamment sur :

- l'analyse des besoins des consommateurs sur les différentes catégories de produits du Groupe ;
- la mise en œuvre de solutions d'analyses des besoins des consommateurs plus intégrées ;
- l'activation de plateformes de *e-commerce* et de contenus digitaux.

Le Groupe a par ailleurs renforcé la collaboration avec ses partenaires distributeurs notamment sur les thèmes de la disponibilité des produits, du suivi de la performance des opérations promotionnelles et de la création d'univers consommateurs au sein de leurs points de ventes.

## Gestion des risques financiers

La politique du Groupe consiste à (i) minimiser et gérer l'impact de ses expositions aux risques de marché sur ses résultats et, dans une moindre mesure, sur son bilan, (ii) suivre ces expositions de manière centralisée, puis (iii) en fonction des contextes réglementaires et monétaires, exécuter les opérations financières localement ou centralement, et (iv) n'utiliser des instruments dérivés qu'à des fins de couverture économique.

Le Groupe, au travers de la Direction Trésorerie et Financement rattachée à la Direction Générale Finances, dispose pour cette gestion de l'expertise et des outils (salle des marchés, logiciels de *front* et de *back-office*) permettant

d'intervenir sur les différents marchés financiers selon les standards généralement mis en place dans les groupes de premier plan. Par ailleurs, l'organisation et les procédures appliquées sont revues par les Directions du Contrôle Interne et de l'Audit Interne. Enfin, un *reporting* mensuel de trésorerie et de financement est communiqué à la Direction Générale Finances du Groupe qui suit ainsi les orientations prises dans le cadre des stratégies de gestion qu'elle a précédemment autorisées (voir paragraphe 2.7 *Facteurs de risques*).

# 2.6 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2013

## Société mère Danone

Danone SA est la société mère du groupe Danone. La société exerce essentiellement une fonction de (i) *holding* en détenant directement ou indirectement les sociétés composant le Groupe, et (ii) coordination des principales fonctions et activités du Groupe avec un effectif moyen de 740 personnes en 2013.



## Groupe consolidé Danone

Au 31 décembre 2013, le Groupe se compose de 244 sociétés consolidées par intégration globale et 20 mises en équivalence.

Le Groupe est organisé autour de ses quatre Pôles d'activités, dont les principales filiales sont présentées ci-après. Il s'agit, pour chacun des Pôles,

des 20 filiales consolidées par intégration globale les plus importantes en termes de chiffre d'affaires net (voir également Note 36 des Annexes aux comptes consolidés).

<b>Pôle Produits Laitiers Frais</b>	<b>Pôle Eaux</b>	<b>Pôle Nutrition Infantile</b>	<b>Pôle Nutrition Médicale</b>
Principales filiales :	Principales filiales :	Principales filiales :	Principales filiales :
Danone Southern Africa Pty Ltd. (Afrique du Sud)	Danone Waters Deutschland GmbH (Allemagne)	Milupa GmbH (Allemagne)	Nutricia GmbH (Allemagne)
Danone Djurdjura (Algérie)	Aguas Danone de Argentina SA (Argentine)	Nutricia-Bago SA <sup>(a)</sup> (Argentine)	Nutricia Australia Pty Ltd. <sup>(a)</sup> (Australie)
Danone GmbH (Allemagne)	Danone Waters Benelux (Belgique)	Nutricia Australia Pty Ltd. <sup>(a)</sup> (Australie)	NV Nutricia Belgie (Belgique)
Danone Argentina SA (Argentine)	Danone Ltda. (Brésil)	Support Produtos Nutricionais Ltda. <sup>(a)</sup> (Brésil)	Support Produtos Nutricionais Ltda. <sup>(a)</sup> (Brésil)
NV Danone SA (Belgique)	Robust Food & Beverage Co. Ltd. <sup>(a)</sup> (Chine)	Dumex Baby Food Co. Ltd. (Chine)	Nutricia Pharmaceutical (Wuxi) Co. Ltd. (Chine)
Danone Ltda. (Brésil)	Shenzhen Danone Yili Drinks Co. Ltd. <sup>(a)</sup> (Chine)	Nutricia Middle East DMCC (Émirats arabes unis)	Nutricia Trading (Shanghai) Co. Ltd. (Chine)
Danone Inc. (Canada)	Robust Drinking Water Co. Ltd. <sup>(a)</sup> (Chine)	Bledina (France)	Nutricia Middle East DMCC (Émirats arabes unis)
Danone SA (Espagne)	Aguas Font Vella Y Lanjaron SA (Espagne)	Danone Baby Nutrition Africa & Overseas (France)	Nutricia SRL (Espagne)
The Dannon Company Inc. (États-Unis)	Danone Waters Of America Inc. (États-Unis)	Danone Nutricia Early Life Nutrition (Hong Kong) Ltd. (Hong Kong)	Nutricia North America Inc. (États-Unis)
Stonyfield Farm Inc. (États-Unis)	Société Anonyme des Eaux Minérales D'Evian (France)	PT Sarihusada Generasi Mahardhika (Indonésie)	Nutricia Nutrition Clinique S.A.S. (France)
Danone Produits Frais France (France)	Evian Resort <sup>(b)</sup> (France)	PT Nutricia Indonesia Sejahtera (Indonésie)	Nutricia Ireland Ltd. <sup>(a)</sup> (Irlande)
Danone Spa (Italie)	PT Tirta Investama (Indonésie)	Mellin Spa (Italie)	Nutricia Italia Spa (Italie)
Danone Japan (Japon)	Bonafont SA De CV (Mexique)	Danone Dumex (MALAYSIA) Sdn. Bhd. (Malaisie)	Nutricia Norge AS (Norvège)
Centrale Laitière (Maroc)	Danone Holding De Mexico <sup>(a)</sup> (Mexique)	Nutricia Ltd. (Nouvelle-Zélande)	Nutricia Nederland B.V. <sup>(a)</sup> (Pays-Bas)
Danone de Mexico (Mexique)	Zywiec Zdroj SA (Pologne)	Nutricia Nederland B.V. <sup>(a)</sup> (Pays-Bas)	Sorgente B.V. (Pays-Bas)
Danone SP z.o.o. (Pologne)	Danone Waters (UK & Ireland) Ltd. (Royaume-Uni)	Nutricia Polska Sp z.o.o. <sup>(a)</sup> (Pologne)	Nutricia Polska SP z.o.o. <sup>(a)</sup> (Pologne)
Danone Ltd. (Royaume-Uni)	Evian-Volvic Suisse SA (Suisse)	Nutricia Ltd <sup>(a)</sup> (Royaume-Uni)	Nutricia Ltd <sup>(a)</sup> (Royaume-Uni)
OJSC Unimilk Company <sup>(a)</sup> (Russie)	Danone Hayat İçecek Ve Gıda AS (Turquie)	OJSC Istra - Nutricia Babyfoods (Russie)	Nutricia Advanced LLC (Russie)
Danone Industria OOO (Russie)	Sirmagrup İçecek AS (Turquie)	Dumex Ltd. (Thaïlande)	Nutricia Nordica AB (Suède)
Danone (Ukraine)	Compania Salus SA (Uruguay)	Numil Gıda Ürünleri AS <sup>(a)</sup> (Turquie)	Numil Gıda Ürünleri AS <sup>(a)</sup> (Turquie)

(a) Pour cette société consolidée, l'activité est répartie entre plusieurs entités légales dans son pays.

(a) Pour cette société consolidée, l'activité est répartie entre plusieurs entités légales dans son pays.

(b) Evian Resort exploite le casino d'Evian. À ce titre, elle est soumise au contrôle du Ministère français de l'intérieur et à l'ensemble de la réglementation applicable aux activités de jeux dans les casinos.

(a) Cette société a également une activité dans la nutrition médicale présentée dans les comptes du Pôle Nutrition Médicale.

(a) Cette société a également une activité dans la nutrition médicale présentée dans les comptes du Pôle Nutrition Infantile.

La liste des sociétés consolidées du Groupe par pays figure en Annexes du présent Document de Référence.



## Principaux engagements et conventions entre le Groupe et les actionnaires minoritaires de certaines des sociétés consolidées

Les principaux engagements et/ou conventions entre le Groupe et les actionnaires minoritaires de certaines sociétés consolidées et non intégralement détenues par le Groupe consistent en des options de vente conférées à ces actionnaires sur tout ou partie de leur participation minoritaire, et décrites au paragraphe 3.4 *Examen du bilan et de la sécurité financière* au paragraphe relatif aux *Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle*.

Par ailleurs, les sociétés consolidées et non intégralement détenues par le Groupe les plus significatives au 31 décembre sont les suivantes :

- sociétés de l'ensemble Danone-Unimilk, dont les actionnaires minoritaires disposent de trois représentants au conseil d'administration de la société (sur un total de sept administrateurs) ;
- Danone Espagne, dont les actionnaires minoritaires disposent de deux représentants au conseil d'administration de la société (sur un total de neuf administrateurs) ;
- Centrale Laitière, dont 26,7 % de participation minoritaire font l'objet d'un pacte d'actionnaires. En vertu de ce pacte d'actionnaires, les actionnaires minoritaires concernés disposent, notamment de deux membres au conseil d'administration de la société (sur un total de neuf administrateurs).

## Principales participations cotées

Au 31 décembre 2013, le Groupe détient directement des participations dans les sociétés cotées suivantes :

- Centrale Laitière (Produit Laitiers Frais – Maroc) inscrite à la bourse de Casablanca. La société est consolidée par intégration globale ;
- Yakult Honsha (Produits Laitiers Frais – Japon) inscrite à la bourse de Tokyo. La société est mise en équivalence.

Par ailleurs, le Groupe détient *via* la société commune avec COFCO (voir Note 3 des Annexes aux comptes consolidés), une participation dans le groupe Mengniu (Produits Laitiers Frais – Chine) inscrit à la bourse de Hong-Kong.

## 2.7 FACTEURS DE RISQUES

### SOMMAIRE

#### Politique d'identification et de contrôle des risques 26

#### Risques opérationnels liés à l'activité du Groupe 26

Risques liés à la volatilité des prix et à la disponibilité des matières premières	26
Risques liés à la concentration de la distribution et à la défaillance d'un client	26
Risques liés à la concurrence	27
Risques liés à l'environnement géopolitique	27
Risques liés à la conjoncture économique dans les pays constituant les principaux marchés du Groupe	27
Risques liés aux restructurations	28
Risques liés à l'image et à la réputation du Groupe	28
Risques liés aux conditions climatiques et à la saisonnalité	29

#### Risques opérationnels propres à l'activité et à l'organisation du Groupe 29

Risques liés à la concentration des achats de certains produits et services auprès d'un nombre limité de fournisseurs	29
Risques liés à la position du Groupe sur certains marchés	29
Risques liés aux opérations de croissance externe	29
Risques liés à une évolution défavorable des activités et prévisions d'activité et à son impact sur les tests de dépréciation d'actifs incorporels	30
Risques liés aux produits	30
Risques liés aux ressources humaines	31

Risques liés aux systèmes d'information	31
Risques de défaillance du contrôle interne	31
Risques de défaillance de la couverture d'assurance	32

#### Risques juridiques et réglementaires 32

Risques liés à la propriété intellectuelle	32
Risques liés aux réglementations	32
Risques liés à l'évolution de la réglementation fiscale	33
Risques liés à l'évolution des normes comptables	33

#### Risques industriels et environnementaux 34

Risques industriels	34
Risques liés aux réglementations environnementales	34
Risques liés aux choix ou aux préférences ou considérations environnementales des consommateurs	35
Autres risques environnementaux	35

#### Risques de marché 35

Préambule	35
Risque de change	36
Risque de financement et de liquidité	36
Risque de taux d'intérêt	36
Risque de contrepartie	37
Risque sur titres	37

#### Assurance et couverture des risques 37

## Politique d'identification et de contrôle des risques

Danone conduit une politique active d'identification et de gestion des risques visant à assurer au mieux la défense et le développement de son patrimoine et de sa réputation, et à protéger les intérêts de ses actionnaires, salariés, consommateurs, clients, fournisseurs, de l'environnement et de ses autres parties prenantes.

Cette politique d'identification et de gestion des risques est décrite dans le rapport du Président sur le contrôle interne et la gestion des risques, au paragraphe 6.4 *Contrôle interne et gestion des risques*. Elle est destinée à fournir une assurance raisonnable, assurance qui ne peut être une garantie absolue, quant à la réalisation des principaux objectifs suivants :

- fiabilité des informations financières ;

- conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes en vigueur ;
- efficacité et efficience des processus internes, y compris ceux liés à la protection du patrimoine.

Les principaux facteurs de risques auxquels le Groupe estime être exposé à la date du présent Document de Référence sont décrits ci-après.

D'autres risques dont le Groupe n'a pas connaissance à la date du présent Document de Référence ou estime comme non significatifs à cette même date et qui pourraient avoir un effet négatif sur le Groupe peuvent exister.

## Risques opérationnels liés à l'activité du Groupe

### Risques liés à la volatilité des prix et à la disponibilité des matières premières

#### Identification du risque

Les besoins du Groupe en matières premières concernent principalement :

- les matières nécessaires à la production de produits alimentaires et de boissons, notamment le lait et les fruits (les "matières premières alimentaires") ;
- les matériaux nécessaires à l'emballage des produits, en particulier les plastiques et le carton (les "emballages") ;
- les matières premières énergétiques. Elles représentent une part limitée des achats du Groupe.

Les variations dans l'offre et la demande au niveau mondial ou régional, les conditions climatiques, les contrôles étatiques, l'évolution de la réglementation et des événements géopolitiques pourraient avoir un effet significatif sur le prix et la disponibilité des (i) matières premières, et (ii) matériaux nécessaires à l'emballage de certains des produits du Groupe, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur ses résultats. En particulier, une augmentation éventuelle du prix de ces matières premières (notamment le lait) et matériaux pourrait ne pas être répercutée, en totalité ou en partie, sur le prix de vente des produits du Groupe, notamment dans les pays dont l'environnement économique est dégradé ce qui serait susceptible d'avoir un effet négatif significatif sur les activités du Groupe et ses résultats.

#### Gestion du risque

Dans le contexte de forte volatilité du prix des matières premières et afin d'en limiter, autant que possible, les impacts sur ses résultats et son activité, le Groupe gère l'inflation de ces coûts au travers des actions décrites au paragraphe 2.5 *Autres éléments de l'activité et de l'organisation du Groupe*.

Par ailleurs, l'exposition du Groupe aux principales matières premières, notamment le lait, est décrite à la Note 31 des Annexes aux comptes consolidés.

### Risques liés à la concentration de la distribution et à la défaillance d'un client

#### Identification du risque

Bien que les clients finaux des produits du Groupe soient les consommateurs individuels, le Groupe vend ses produits principalement à des chaînes de distribution. Or, le secteur de la distribution est de plus en plus concentré globalement et localement. La poursuite du mouvement de concentration de la distribution au niveau global, et par l'émergence d'acteurs clés au niveau local, se traduirait pour les sociétés du Groupe par un nombre plus restreint de clients et pourrait conduire les distributeurs à réclamer de meilleures conditions. Cela pourrait affecter la marge opérationnelle de ces sociétés et donc du Groupe, modifier leurs parts de marché et/ou représenter un risque de contrepartie en cas de défaut d'un client majeur et ainsi, avoir un effet négatif significatif sur les activités du Groupe et ses résultats.

De plus, certaines filiales des Pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale sont également en relation commerciale avec des organismes publics ou parapublics, des mutuelles ou compagnies d'assurance maladie et des hôpitaux, dont le risque de défaillance est assez faible, mais qui imposent parfois d'importants délais de paiement. Il est possible que certains de ces organismes se rapprochent et procèdent à des appels d'offres conjoints, ce qui pourrait avoir un effet négatif significatif sur les résultats des Pôles concernés.

## Gestion du risque

Le développement international de Danone induit une répartition géographique contribuant à diversifier et limiter la concentration de ce risque sur un client donné. Ainsi, en 2013, les dix premiers clients mondiaux du Groupe (dont cinq d'entre eux sont d'origine française) ont représenté environ 21 % de son chiffre d'affaires consolidé (environ 20 % en 2012) ; les cinq premiers clients ont représenté environ 14 % de son chiffre d'affaires consolidé (14 % en 2012).

Par ailleurs, le Groupe a mis en place des dispositifs contribuant à réduire ce risque, notamment des programmes d'actions dans le domaine de la politique commerciale envers les grands comptes clés (voir paragraphe 2.5 *Autres éléments de l'activité et de l'organisation du Groupe*) et des Comités Crédit ou équivalents organisés dans certaines de ses filiales.

En 2013, l'exposition du Groupe aux créances clients impayées et non encore dépréciées était limitée (voir Note 18 des Annexes aux comptes consolidés).

## Risques liés à la concurrence

### Identification du risque

Le Groupe est présent sur des marchés fortement concurrentiels, sur lesquels interviennent de grands groupes internationaux et de nombreux acteurs locaux de tailles diverses :

- en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord, les marchés sur lesquels le Groupe est présent sont relativement matures et la concurrence y est particulièrement intense, sur les prix mais aussi sur les innovations ;
- dans le reste du monde, certains groupes internationaux alimentaires et de boissons occupent des positions fortes sur certains marchés émergents et cherchent à renforcer ces positions et à pénétrer de nouveaux marchés.

En outre, certaines chaînes de distribution, ayant développé leurs propres marques, pourraient réduire les espaces linéaires actuellement occupés par les produits du Groupe au profit de leurs propres produits.

Le Groupe fait ainsi face à des concurrents internationaux et nationaux décrits au paragraphe 2.5 *Autres éléments de l'activité et de l'organisation du Groupe* relatif à la *Concurrence*. Cette concurrence pourrait notamment l'amener à baisser ses prix pour défendre ses parts de marché, ce qui serait susceptible d'avoir un impact négatif significatif sur les résultats du Groupe.

### Gestion du risque

La stratégie du Groupe et sa mise en œuvre contribuent à limiter les effets pour le Groupe de la concurrence des principaux acteurs sur ses marchés, en particulier via sa stratégie de (i) différenciation par rapport à ses concurrents notamment en termes d'offre de produits, de rapport qualité/prix et de positionnement, et (ii) développement par croissance organique et croissance externe. Ces éléments de la stratégie du Groupe sont décrits aux paragraphes 2.3 *Axes stratégiques* et 2.5 *Autres éléments de l'activité et de l'organisation du Groupe*.

## Risques liés à l'environnement géopolitique

### Identification du risque

Les activités et les salariés de Danone peuvent subir directement ou indirectement les effets d'une période d'instabilité économique, politique ou sociale dans des pays susceptibles de connaître, ou ayant récemment connu, une telle période, en particulier au Maghreb/Machrek et en Afrique subsaharienne, au Proche et Moyen-Orient, en Amérique Latine ou en Asie.

En outre, certains pays dans lesquels le Groupe est présent disposent d'une réglementation peu développée et/ou peu protectrice (notamment en matière de droits de propriété intellectuelle), souvent instable au gré d'intérêts particuliers locaux puissants. Certains d'entre eux maintiennent des contrôles des changes et/ou des contrôles sur le rapatriement des bénéfices et des capitaux investis, fixent des taxes et autres redevances et instaurent des restrictions, parfois rétroactives, à l'activité des groupes internationaux. Dans certains pays, les autorités nationales et/ou locales peuvent également recourir à des lois et règlements, ou à toute autre mesure ayant un effet similaire, visant notamment des intérêts étrangers, qui restreignent le droit de propriété et/ou l'accès aux liquidités et avoirs disponibles et/ou la liberté d'exercer son activité et/ou qui équivalent à des confiscations, nationalisations ou expropriations d'actifs.

Toute période d'instabilité politique ou économique dans un pays où le Groupe est implanté ou toute mesure économique ou politique du type de celles décrites ci-avant qui pourrait être mise en œuvre dans certains pays, pourrait avoir un impact négatif sur les activités du Groupe et ses résultats.

### Gestion du risque

Le développement international de Danone induit une répartition géographique diversifiant et limitant la concentration de ce risque sur un pays donné. De plus, le Groupe élabore des plans d'actions et met en place des mesures visant à réduire les impacts éventuels de ce risque, dans le domaine des ressources humaines, des finances et du droit.

Selon les cas, la Direction de la Sûreté du Groupe peut être associée à leur préparation et à leur mise en œuvre. Elle crée ou consolide dans certaines régions des relations avec des partenaires d'État ou privés qui peuvent être sollicités si besoin. Elle intervient également lorsque la sûreté de l'État et/ou des crises internationales peuvent affecter les activités des filiales du Groupe.

Cependant, le Groupe ne peut assurer que ses résultats ne seraient pas significativement affectés par un bouleversement des conditions économiques, politiques ou réglementaires ou par une crise dans certains des pays dans lesquels il est présent.

## Risques liés à la conjoncture économique dans les pays constituant les principaux marchés du Groupe

### Identification du risque

L'activité du Groupe et notamment ses ventes, son résultat opérationnel et la trésorerie générée dépendent de la conjoncture économique de ses principaux marchés.

Dans les périodes de ralentissement économique et/ou de réduction des déficits et de la dette publics qui peuvent toucher certains pays, le Groupe peut être confronté aux phénomènes suivants :

- contraction des achats des consommateurs dont le pouvoir d'achat aurait diminué et/ou une évolution des modes de consommation due à la conjoncture économique ;
- alourdissement des taxes existantes et instauration de nouvelles taxes appliquées aux consommateurs et/ou entreprises notamment dans les pays fortement endettés ;
- concernant plus spécifiquement le Pôle Nutrition Médicale, réduction du niveau de remboursement des produits médicaux et/ou pression sur leur prix, contraction des dépenses de santé.

Ces évolutions sont susceptibles d'avoir des effets négatifs sur les activités du Groupe et ses résultats.

Par ailleurs, comme décrit au paragraphe 2.3 *Axes stratégiques*, afin d'assurer sa croissance à long terme, la stratégie de croissance du Groupe s'appuie en premier lieu sur un nombre limité de pays, dans lesquels Danone dispose de solides positions sur des marchés en forte croissance. Une évolution défavorable de l'activité du Groupe dans l'un ou plusieurs de ces pays est susceptible d'avoir des effets négatifs sur la croissance du Groupe.

### Gestion du risque

Le développement international de Danone induit une répartition géographique de ses activités contribuant à diversifier et, dans une moindre mesure, limiter la concentration du risque lié à la conjoncture économique sur un pays donné. Par ailleurs, le Groupe s'appuie notamment sur (i) son système de *reporting* pour suivre son activité et l'impact éventuel de la conjoncture économique dans les pays dans lesquels il est présent, et (ii) son organisation pour prendre les mesures nécessaires (adaptation de l'activité du Groupe, de son organisation, restructurations le cas échéant). En particulier, concernant les activités du Groupe en Europe et compte tenu du contexte de consommation très dégradé, Danone s'est fixé, en 2012, un objectif d'économies et d'adaptation de ses organisations afin de regagner de la compétitivité (voir paragraphe ci-après relatif aux *Risques liés aux restructurations*).

## Risques liés aux restructurations

### Identification du risque

Danone travaille de manière continue à améliorer son efficacité, à la fois pour gagner en performance, mais aussi pour anticiper les adaptations nécessaires aux évolutions du marché, des projets, de la concurrence, et ce en termes d'organisation, d'emploi et de compétence. Cette volonté de conjuguer cette vision à court et moyen terme peut se traduire parfois par des décisions difficiles en matière d'emploi (fermeture de site, plan de restructuration avec suppression de postes, etc.).

Ces décisions peuvent être mal comprises et mal acceptées tant par les salariés que par les parties prenantes locales (élus locaux, pouvoirs publics, etc.) et pourraient affecter les relations du Groupe avec les salariés, déboucher sur des conflits sociaux, notamment des arrêts de travail, des grèves, des perturbations et, dès lors, seraient susceptibles d'avoir, outre des impacts financiers, des effets négatifs sur l'image, les activités du Groupe et ses résultats.

Par ailleurs, il n'est pas certain que le Groupe puisse mettre en œuvre ces décisions avec succès et en particulier ne pas réaliser l'ensemble des réductions de coûts et des évolutions attendues et/ou les réaliser avec retard ce qui pourrait avoir un effet défavorable sur ses activités et ses résultats. C'est en particulier le cas du plan d'économies et d'adaptation de ses organisations en Europe décidé par le Groupe en 2012 et mis en œuvre progressivement à partir de 2013.

### Gestion du risque

Afin de limiter les différents risques liés à de telles décisions (conflits sociaux, augmentation du taux de chômage local, risque sur la réputation), la politique de Danone consiste à (i) préparer une décision de restructuration le plus en amont possible, lorsque le Groupe a le temps et les moyens de prévenir et de gérer, avec responsabilité, les conséquences sociales et humaines de ces restructurations, et (ii) en limiter les conséquences éventuelles. Cette politique est mise en œuvre au travers de ses organisations d'actions et politiques notamment :

- organisation d'un dialogue social permanent au sein de l'entreprise ;
- développement de l'employabilité de tous les salariés ;
- signature d'accords collectifs avec l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentaire), portant notamment sur les étapes à mettre en œuvre lors du changement d'activité affectant l'emploi et mis en œuvre en privilégiant le retour à l'emploi et l'accompagnement des salariés.

Ces éléments et des informations complémentaires sont détaillés aux paragraphes 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale* et 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale du Groupe conformément à la loi Grenelle II*.

## Risques liés à l'image et à la réputation du Groupe

### Identification du risque

Le Groupe est exposé à des critiques de toute nature et de toute origine, fondées ou non, de bonne ou de mauvaise foi, pouvant porter atteinte à son image et à sa réputation. Le Groupe est ainsi susceptible d'être confronté à une publicité négative pouvant résulter d'une situation de risque, voire d'une simple allégation, concernant ses activités et/ou ses produits.

De tels événements pourraient avoir des effets négatifs sur les ventes, les activités, les résultats, l'image et les perspectives de développement du Groupe.

### Gestion du risque

Afin de limiter le risque de critiques, Danone a développé et diffuse dans ses filiales des règles de gouvernance et des bonnes pratiques, notamment en matière de (i) conduite des affaires, (ii) responsabilité sociétale appliquée aux fournisseurs, (iii) relations avec les communautés locales, et (iv) éthique. Par ailleurs, afin de s'assurer de la diffusion de ces règles et bonnes pratiques dans le Groupe et de leur respect, le Groupe a intégré dans sa démarche Danone Way une évaluation de la performance des filiales dans le respect de ces règles et bonnes pratiques. Des compléments d'information sont disponibles aux paragraphes 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*, 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale du Groupe conformément à la loi Grenelle II* et 6.4 *Contrôle interne et gestion des risques*.

De plus, le Groupe s'est doté de procédures de gestion (i) de risques afin d'éviter et d'anticiper les crises potentielles, et (ii) de crise afin d'empêcher la prolifération et la portée de telles critiques et de limiter, autant que possible, leurs impacts.

## Risques liés aux conditions climatiques et à la saisonnalité

### Identification du risque

Les ventes peuvent, dans certains cas, et pour certains produits du Groupe, être liées aux conditions climatiques et à la saisonnalité. En particulier, la consommation de boissons est généralement plus importante durant les mois d'été et par exemple, des températures estivales relativement fraîches peuvent entraîner une réduction sensible du volume des ventes de boissons, notamment d'eau embouteillée, sur la zone concernée et ce, par rapport à une année normale. Les cycles de consommation saisonniers auxquels sont soumis certains produits du Groupe et les variations climatiques sont susceptibles d'affecter négativement les activités du Groupe et ses résultats.

De plus, les conditions climatiques peuvent avoir un impact sur le prix et la disponibilité de certaines matières premières et donc sur le Groupe. Ce risque est décrit au paragraphe ci-avant *Risques liés à la volatilité des prix et à la disponibilité des matières premières*.

### Gestion du risque

L'intensité de la saisonnalité diffère selon les métiers du Groupe. De plus, le développement international de Danone induit une répartition géographique de ses activités contribuant à diversifier et limiter la concentration du risque de variations climatiques sur une région donnée. Enfin, le Groupe s'appuie sur son expérience opérationnelle (notamment via le développement de son offre produits et l'animation de ses marchés) pour limiter, autant que possible, l'impact des conditions climatiques.

2

## Risques opérationnels propres à l'activité et à l'organisation du Groupe

### Risques liés à la concentration des achats de certains produits et services auprès d'un nombre limité de fournisseurs

#### Identification du risque

Dans le cadre de sa politique d'optimisation de ses achats, le Groupe peut être amené à centraliser les achats de (i) certains biens, notamment des matières premières (comme par exemple les ferments utilisés par le Pôle Produits Laitiers Frais ou le lait en poudre pour le Pôle Nutrition Infantile dans certains pays d'Asie), et (ii) certains services (en particulier des services de sous-traitance ou de prestations informatiques) auprès d'un nombre restreint de fournisseurs.

Si certains fournisseurs n'étaient pas en mesure de mettre à la disposition du Groupe les quantités et qualités spécifiées de produits ou biens dont celui-ci a besoin dans les conditions prévues, ni d'effectuer les prestations de services dans les conditions et les délais requis, les activités du Groupe et ses résultats pourraient être significativement affectés.

#### Gestion du risque

Afin de limiter ce risque, le Groupe sélectionne et procède au suivi et à la supervision de ses fournisseurs clés. Par ailleurs, il élabore et met en œuvre des procédures visant à sécuriser ses approvisionnements et prestations ainsi que des plans de continuité d'activité désignant notamment des fournisseurs alternatifs.

Par ailleurs, le Groupe porte une attention particulière sur ce sujet et cherche à en limiter le risque, notamment par la diffusion et l'animation des Principes de Conduite des Affaires et du Code de Conduite dédié aux fonctions commerciales et afin de s'assurer de la diffusion de ces règles et bonnes pratiques dans le Groupe et de leur respect, le Groupe les a intégrées dans sa démarche Danone Way. Des compléments d'information sont disponibles aux paragraphes 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*, 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale du Groupe conformément à la loi Grenelle II* et 6.4 *Contrôle interne et gestion des risques*.

### Risques liés aux opérations de croissance externe

#### Acquisitions

##### Identification du risque

La stratégie du Groupe consiste à occuper des positions de *leader* sur chacun des marchés sur lesquels il est présent. Dans un contexte de concentration continue de l'industrie alimentaire et des boissons, cette stratégie repose en partie sur la poursuite de sa croissance externe par le biais de co-entreprises ou d'acquisitions, comme cela a été le cas, en 2010, en Russie avec l'opération Unimilk ou dans d'autres pays avec YoCream, Wockhardt, Centrale Laitière, etc. Les acquisitions sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur les activités et les résultats du Groupe si celui-ci ne réussit pas à intégrer les sociétés acquises, mettre en place les ressources nécessaires et/ou si les synergies et les économies escomptées ne sont pas totalement réalisées.

De plus, les acquisitions peuvent donner lieu, durant la phase d'intégration, à l'existence de risques liés aux organisations et pratiques historiques, qui, pour les acquisitions importantes, peuvent affecter négativement les activités, les résultats et la notoriété du Groupe.

##### Gestion du risque

Le Groupe élabore un programme d'intégration et met en place les ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

Dans le cas de l'acquisition des sociétés du groupe Unimilk, les sociétés du groupe Unimilk, désormais renommées Danone Russie, Danone Ukraine, Danone Biélorussie et Danone Kazakhstan sont à présent intégrées, au sein du dispositif de contrôle interne du Groupe.

### Risques liés à la position du Groupe sur certains marchés

#### Identification du risque

Le Groupe occupe des positions de numéro un local sur certains de ses marchés. Il est dès lors susceptible d'être mis en cause par des tiers alléguant un abus de position dominante et/ou un acte anti-concurrentiel. De telles allégations pourraient affecter la notoriété du Groupe, et éventuellement déboucher sur des procédures judiciaires, voire sur des sanctions éventuelles. Ceci serait susceptible d'avoir des effets négatifs sur les activités du Groupe et ses résultats.

#### Gestion du risque

Le Groupe a développé, au sein de sa fonction juridique, un réseau international spécialisé en droit de la concurrence qui suit ce risque.



## Partenariats

### Identification du risque

Les relations avec les partenaires du Groupe dans certaines entités sont régies par des contrats ou documents qui peuvent prévoir que certaines décisions soient prises avec l'accord de ces partenaires ou bien sans l'accord du Groupe. Ces restrictions peuvent rendre difficile la mise en œuvre de la stratégie du Groupe dans ces entités, ce qui est susceptible d'avoir un effet négatif sur les activités du Groupe. Plus généralement, les difficultés de tous ordres rencontrées avec les partenaires de co-entreprises pourraient avoir des effets négatifs sur les activités et les résultats du Groupe. En outre, certains accords signés avec des partenaires peuvent prévoir des clauses d'options d'achat ou de vente, par le Groupe ou par le partenaire, de leur participation.

### Gestion du risque

Danone porte une attention particulière à la rédaction des pactes d'actionnaires, à la mise en place et au maintien d'une gouvernance adéquate avec ses partenaires.

## Risques liés à une évolution défavorable des activités et prévisions d'activité et à son impact sur les tests de dépréciation d'actifs incorporels

### Identification du risque

Dans le cadre de l'allocation de prix d'acquisition de groupes ou de sociétés acquises, un montant significatif peut être alloué aux écarts d'acquisition (*goodwill*) ainsi qu'à certaines marques acquises et dont la durée de vie estimée est indéfinie. En particulier, un montant significatif a été alloué aux écarts d'acquisition et aux marques acquises lors de l'allocation du prix d'acquisition de Numico en 2007 (Nutrition Infantile et Nutrition Médicale) et, dans une moindre mesure, lors de l'allocation du prix d'acquisition (i) des sociétés du groupe Unimilk en 2010 (Produits Laitiers Frais – Russie et Ukraine principalement), et (ii) de la Centrale Laitière en 2013 (Produits Laitiers Frais – Maroc).

Comme décrit à la Note 12 des Annexes aux comptes consolidés, les écarts d'acquisition et les marques à durée de vie indéfinie acquises ne sont pas amortis. Ils font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une réduction de valeur est susceptible d'être intervenue.

Une évolution défavorable des activités, des prévisions d'activité et des hypothèses utilisées pour la projection de flux de trésorerie lors des tests de dépréciation, notamment des écarts d'acquisition et des marques des Pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale issus de l'acquisition de Numico, pourrait se traduire par la constatation de pertes de valeur susceptibles d'avoir des impacts significatifs sur les résultats du Groupe.

### Gestion du risque

Le Groupe établit des hypothèses et des prévisions d'activité : il établit chaque année un plan stratégique et un budget annuel pour chaque filiale, procède à leur analyse et, lorsqu'il le juge nécessaire, élabore un plan d'actions adapté.

Les principaux actifs incorporels et le suivi de leur valeur sont détaillés à la Note 12 des Annexes aux comptes consolidés.

## Risques liés aux produits

L'activité de Danone l'expose au risque avéré mais également seulement perçu, anticipé ou allégué de contamination et de nocivité de ses produits, qui, au-delà de son impact financier immédiat, pourrait également avoir un impact négatif sur la réputation, les marques, les ventes et la rentabilité du Groupe.

## Risque de contamination

### Identification du risque

L'existence, réelle ou présumée de (i) contaminants chimiques et microbiologiques des matières premières et emballages, (ii) contaminations croisées par des allergènes, et (iii) non-respect des conditions d'innocuité des produits finis à la sortie de l'usine et tout le long de la chaîne de distribution peuvent avoir un impact significatif sur la réputation, les marques et les ventes du Groupe.

En effet, si certains produits du Groupe étaient présumés contaminés ou l'étaient effectivement, du fait de la non-détection de contaminants (même à des traces infinitésimales), de la détérioration des produits au cours de la phase de distribution ou d'un autre fait, les activités, les ventes, les marques, les résultats et la réputation du Groupe pourraient en être négativement affectés.

Ces risques de contamination réelle ou présumée sont également susceptibles de se réaliser (i) en amont de l'activité du Groupe (chez ses fournisseurs ou lors du transport par ses fournisseurs), et (ii) en aval de son activité (chez ses clients et distributeurs ou lors du transport par ses distributeurs).

### Gestion du risque

La priorité de Danone consiste à éviter tout risque de contamination. Pour ce faire, le Groupe applique une politique qualité et de sécurité alimentaire sans concession, mise en œuvre au travers d'une organisation qualité à la fois centrale et locale, permettant d'atteindre le niveau de qualité et sécurité alimentaire visé. Il a élaboré et met en œuvre des mesures et procédures visant à limiter le risque de contamination, avec notamment la réalisation de multiples contrôles opérés sur les lignes de fabrication ainsi que tout le long de la chaîne de distribution et d'audits réguliers sur ses sites :

- le risque de contamination des produits est classé en quatre catégories (microbiologique, chimique, physique et allergique) et dépend de la nature des produits ;
- il est contrôlé à chaque stade du cycle de production et de commercialisation : au moment de l'achat et de la livraison des matières premières, des processus de fabrication, de l'emballage des produits, de l'entreposage et de la livraison des produits aux distributeurs et détaillants, de l'entreposage et de la mise en rayon des produits dans les points de vente finaux.

Par ailleurs, Danone a élaboré et mis en place dans chaque filiale une procédure organisant (i) des actions de blocage, de retrait, voire de rappel de produits dans certains cas, en collaboration avec les institutions dédiées, et (ii) des vérifications et enquêtes approfondies systématiques afin de définir si la responsabilité du Groupe est engagée ou non.

## Autres risques liés à la santé

### Identification du risque

Si certains produits du Groupe (incluant les recettes/formulations ou certains ingrédients actifs) étaient présumés nocifs à court terme ou long terme ou sans effet sur la santé, ou s'ils l'étaient effectivement, les activités, les résultats et la réputation du Groupe pourraient être d'autant plus négativement affectés que la stratégie du Groupe repose sur le développement de produits à forte composante nutrition/santé.

Par ailleurs, l'industrie alimentaire doit faire face à la croissance de l'obésité et les consommateurs, le personnel médical et les instances publiques sont de plus en plus préoccupés par les conséquences de santé publique qui en découlent. Bien que le Groupe dispose d'un large portefeuille de gammes permettant de proposer une grande variété de produits répondant aux différents besoins et moments de consommation, les gouvernements locaux pourraient prendre des mesures contre l'industrie alimentaire, telles que notamment des surtaxes ou un accroissement de la réglementation de la publicité sur certains produits. Ces actions pourraient avoir des effets négatifs sur les résultats du Groupe mais également sur sa notoriété.



## Gestion du risque

La santé des consommateurs est au cœur de l'histoire et de la mission de Danone d'«apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre» et la stratégie de Danone en matière de nutrition et de santé s'inscrit dans les grandes orientations fixées par les autorités de santé dans les différents pays, elle est formalisée dans la Charte Alimentation Nutrition Santé du Groupe. Dans la mise en œuvre de cette stratégie, le Groupe est vigilant aux fondements scientifiques, au contexte réglementaire et à l'origine des ingrédients utilisés, au travers des organisations, actions et procédures qu'il met en œuvre, comme par exemple :

- stratégie et organisation de la Recherche et Développement du Groupe décrites au paragraphe 2.5 *Autres éléments de l'activité et de l'organisation du Groupe* ;
- développement de partenariats avec des organismes scientifiques de réputation internationale et dialogue avec les autorités de santé publique, les associations de consommateurs ;
- mise en place d'une procédure interne pour s'assurer de la cohérence, la crédibilité et la validité scientifique des allégations santé et nutrition qui sont diffusées dans ses communications (voir paragraphe 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale du Groupe conformément à la loi Grenelle II* relatif à la *Loyauté des pratiques*).

Le Groupe reste également vigilant aux risques «perçus» par le consommateur comme l'obésité. Pour suivre ce risque, le Groupe a développé un réseau d'interlocuteurs privilégiés (qui comprend notamment des associations de consommateurs) afin de discuter de façon formelle ou informelle des sujets communs de préoccupation et d'y apporter des éléments de clarification.

Des informations complémentaires sont présentées aux paragraphes 2.3 *Axes stratégiques*, 2.5 *Autres éléments de l'activité et de l'organisation du Groupe* et 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale du Groupe conformément à la loi Grenelle II*.

## Risque lié à l'innovation et au goût des consommateurs

### Identification du risque

Les activités du Groupe sont soumises à l'évolution du goût et à la sensibilité des consommateurs. Si le Groupe ne parvenait pas à anticiper, identifier et interpréter les évolutions des goûts et des habitudes alimentaires des consommateurs, ses ventes et ses résultats pourraient en être négativement affectés.

### Gestion du risque

Le Groupe a développé un large portefeuille de gammes permettant de proposer une grande variété de produits répondant aux différents besoins et moments de consommation. De plus, comme décrit au paragraphe 2.5 *Autres éléments de l'activité et de l'organisation du Groupe* relatif au *Marketing*, le Groupe s'attache à développer en permanence le dialogue avec ses consommateurs en s'adaptant aux évolutions des médias et des modes de consommation.

## Risques liés aux ressources humaines

### Identification du risque

La disponibilité, la qualité et l'engagement des collaborateurs de Danone jouent un rôle essentiel dans la réussite du Groupe. Si l'attractivité du Groupe pour attirer et retenir les personnes disposant des compétences et talents nécessaires, notamment dans les pays émergents et/ou dans les principaux marchés du Groupe, devait diminuer ou bien ne pas être suffisante, en particulier dans un contexte de maîtrise des coûts salariaux et/ou d'impact de la crise économique sur les différents programmes de rémunérations variables annuelles et pluriannuelles du Groupe, l'atteinte des objectifs de Danone pourrait en être affectée et cela pourrait avoir un impact négatif sur ses résultats.

## Gestion du risque

Comme décrit au paragraphe 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale du Groupe conformément à la loi Grenelle II* relatif aux *Rémunérations et évolutions*, Danone promeut une rémunération concurrentielle et équitable et, dans cet objectif, a construit des systèmes d'évaluations et des procédures également décrits dans ce paragraphe.

Par ailleurs, Danone a développé une démarche en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale qu'il a déployée dans ses filiales, y compris dans les pays émergents. Danone estime que sa démarche et les actions mises en œuvre contribuent à l'attractivité du Groupe. Cette démarche et actions mises en œuvre sont décrites aux paragraphes 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale* et 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale du Groupe conformément à la loi Grenelle II*.

## Risques liés aux systèmes d'information

### Identification du risque

Le Groupe dépend de plus en plus d'infrastructures et d'applications informatiques communes à l'ensemble de ses activités. Les principaux risques sont liés à la disponibilité des services informatiques et à l'intégrité et la confidentialité des données. Toute défaillance des infrastructures, applications ou réseaux de communication de données, toute panne liée à un défaut de sécurisation des *data-centers* (centres de gestion de données) ou des réseaux, de même que toute perte de données, accidentelle ou intentionnelle, et toute utilisation de données par des tiers, pourraient bloquer ou ralentir la production ou les ventes, retarder ou biaiser certaines prises de décision et, plus généralement, avoir un impact négatif sur les activités du Groupe et ses résultats.

Par ailleurs, une majorité des sociétés qui appartenaient au groupe Numico, de même que les sociétés du groupe Unimilk plus récemment acquises, s'appuient sur des systèmes d'information différents, spécifiques à certaines filiales, ce qui pourrait rendre la surveillance et la gestion de ces risques plus complexes pour le Groupe.

### Gestion du risque

Le Groupe a une politique de consolidation de *data-centers*. En particulier, les applications centrales du Groupe sont hébergées dans un *data-center* hautement sécurisé, infogéré par IBM.

De plus, Danone développe et déploie des systèmes d'information spécifiques (Themis, Artemis, etc.) dans ses filiales afin d'optimiser et de rationaliser les investissements informatiques tout en favorisant les synergies au niveau mondial et en diminuant les risques. Les ex-filiales de Numico et d'Unimilk bénéficient progressivement de la mise en place du système d'information intégré Themis de Danone. Des informations complémentaires sont présentées au paragraphe 2.5 *Autres éléments de l'activité et de l'organisation du Groupe*.

## Risques de défaillance du contrôle interne

### Identification du risque

Le risque de défaillance du contrôle interne est principalement relatif à (i) la fiabilité des informations financières, (ii) la conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes en vigueur, et (iii) l'efficacité et l'efficience des processus internes, y compris ceux liés à la protection du patrimoine.

Si les systèmes de contrôle interne du Groupe devaient connaître des défaillances ou se montrer insuffisants, notamment face à des fraudes, la qualité de son information financière, la capacité de ses dirigeants à prendre les bonnes décisions et plus généralement ses résultats pourraient être négativement affectés.

### Gestion du risque

Le Groupe a mis en place un dispositif de contrôle interne décrit au paragraphe 6.4 *Contrôle interne et gestion des risques*. Ce système, aussi adéquat soit-il, ne peut fournir qu'une assurance raisonnable, et non pas une garantie absolue, quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise en raison des limites inhérentes à tout contrôle. Le Groupe ne peut certes pas exclure le risque d'une défaillance de contrôle interne, cependant le niveau de performance et le large déploiement de ses cinq composantes (Environnement de contrôle, Identification et évaluation des risques, Activités de contrôle, Diffusion de l'information et Surveillance permanente) réduit l'exposition du Groupe à ce risque (voir paragraphe 6.4 *Contrôle interne et gestion des risques*).

De même, le Groupe ne peut exclure tout risque lié à une fraude ou à un cas de corruption. Cependant, le profil de risque de ses métiers et l'existence d'un programme anti-fraude largement diffusé couvrant tous les aspects de la réduction du risque de fraude et de ses impacts le cas échéant (sensibilisation, prévention, détection, investigation, sanction, *reporting* et amélioration continue du système de contrôle interne) (voir paragraphe 6.4 *Contrôle interne et gestion des risques*), réduisent l'exposition du Groupe à ce risque.

## Risques juridiques et réglementaires

### Risques liés à la propriété intellectuelle

#### Identification du risque

Le Groupe est propriétaire, dans le monde entier, de marques, dessins et modèles, droits d'auteur et noms de domaine.

L'étendue territoriale de la protection dépend de l'importance des produits et activités concernés : la protection tend à être mondiale pour les produits à vocation internationale, régionale ou locale pour les autres.

Le Groupe est également propriétaire de brevets, licences, recettes propres ainsi que d'un important savoir-faire lié à ses produits et emballages et à leurs procédés de fabrication. Enfin, le Groupe a mis en place des accords de licence avec ses filiales et les partenaires qui utilisent ces droits de propriété intellectuelle. La propriété intellectuelle représente une part substantielle du patrimoine du Groupe.

Danone ne peut garantir que des tiers ne tenteront pas de détourner ses droits de propriété intellectuelle. En outre, les mesures de protection des droits de propriété intellectuelle auxquelles le Groupe pourrait avoir recours ne sont pas homogènes selon les pays. Le degré de protection peut être différent, de même que la mise en œuvre de la stratégie de défense du Groupe. Si le Groupe ne réussissait pas à protéger ses droits de propriété intellectuelle contre de telles violations ou détournements, ses résultats et sa croissance pourraient s'en trouver négativement affectés, de même que sa réputation.

En outre, certains collaborateurs ont accès à des documents confidentiels dans le cadre de leur travail. La perte ou la diffusion d'informations sensibles et/ou confidentielles pourrait porter préjudice aux intérêts du Groupe et à son image, et également avoir un impact négatif sur ses résultats.

#### Gestion du risque

Afin de veiller sur ses actifs et assurer de manière cohérente et optimisée la protection, la gestion et la défense de ses droits, le Groupe a établi une charte concernant la "Propriété Intellectuelle". Le Groupe est en contact avec chacune de ses filiales de manière à mettre à jour régulièrement son portefeuille de droits de propriété intellectuelle et ainsi protéger et défendre

### Risques de défaillance de la couverture d'assurance

#### Identification du risque

La couverture d'assurance du Groupe pourrait ne pas être suffisante et/ou le Groupe pourrait ne pas être en mesure de renouveler les programmes d'assurance dans des conditions acceptables, ce qui serait susceptible d'avoir un impact négatif sur sa situation financière et ses résultats.

#### Gestion du risque

Voir paragraphe *Assurance et couverture des risques* ci-après.

au mieux les noms, graphismes, formes, *packaging*, publicités, sites internet, etc. utilisés par le Groupe. Le Groupe prend également toutes les mesures juridiques qui s'imposent, notamment par le biais d'actions en contrefaçon et/ou en concurrence déloyale, pour protéger et défendre ses droits de propriété intellectuelle tant au niveau local qu'au niveau international.

Le Groupe s'attache à sensibiliser les personnes ayant accès à et/ou détenant des informations sensibles et/ou confidentielles et diffuse des bonnes pratiques conduisant à limiter ce risque, notamment concernant l'utilisation des systèmes d'information et les réseaux sociaux.

### Risques liés aux réglementations

#### Identification du risque

En tant qu'acteur de l'industrie agroalimentaire présent dans de nombreux pays, le Groupe est soumis à des lois et réglementations mises en place par de nombreuses autorités et organisations nationales et internationales, notamment en matière de gouvernement d'entreprise, de fiscalité et droits de douane, de lois et réglementations commerciales, de droit du travail, d'hygiène, de sécurité alimentaire, de qualité et d'exploitation des sources d'eau. Le Groupe est également soumis à des codes de bonne conduite comme celui de l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé), relatif à la commercialisation des substituts du lait maternel, et à ses déclinaisons dans les différentes réglementations locales. Le Groupe est, en outre, soumis à tous droits de douanes, mesures protectionnistes ou sanctions qui pourraient être mis en place.

Plus particulièrement, les activités du Groupe sont soumises à de multiples lois et réglementations, changeantes et de plus en plus contraignantes, en ce qui concerne notamment la protection de la santé et la sécurité alimentaire, la protection des consommateurs, la nutrition, et notamment, les allégations touchant aux bénéfices santé des produits commercialisés par le Groupe, de même que les allégations environnementales, le remboursement de certains des produits de l'activité nutrition médicale et les activités de publi-promotion du Groupe.

Tout changement de ces lois et réglementations, toute décision d'une autorité au titre de ces lois et réglementations ou, tout autre événement venant remettre en cause les allégations nutritionnelles ou de santé relatives à certains produits, pourraient avoir un impact significatif sur les activités du Groupe, augmenter ses coûts, réduire la demande des consommateurs et seraient susceptibles de donner lieu à des litiges.

Par ailleurs, en renforçant sa présence dans de nombreux pays émergents, les filiales et équipes du Groupe interviennent de plus en plus dans des zones/pays qui peuvent être exposés, à des degrés divers, à des problématiques de fraude, de corruption et de conformité aux lois et réglementations locales et internationales y afférant, ce qui pourrait avoir un impact significatif sur ses activités, sa réputation et ses résultats.

Enfin, le Groupe est impliqué ou est susceptible d'être impliqué dans des litiges liés au déroulement normal de son activité. Une éventuelle issue défavorable au Groupe de ces litiges pourrait affecter négativement la situation financière du Groupe et porter atteinte à son image ou sa réputation. L'exposition éventuelle du Groupe à des litiges significatifs et ces litiges significatifs le cas échéant sont décrits à la Note 26 des Annexes aux comptes consolidés.

### Gestion du risque

Le développement international de Danone induit une répartition géographique de ses activités contribuant à diversifier et limiter la concentration du risque de durcissement de la réglementation sur un pays donné.

Par ailleurs, le Groupe a développé une organisation juridique au niveau local (filiales) et central. Les filiales et le Groupe, aidés par leur département juridique et/ou un cabinet d'avocats extérieur, qui veillent en permanence à être en conformité avec les lois et réglementations. De plus, le Groupe a élaboré et mis en œuvre des politiques internes et procédures en matière de conformité décrites au paragraphe 6.4 *Contrôle interne et gestion des risques*. Afin de s'assurer de la diffusion de cette pratique dans le Groupe, Danone a intégré la conformité à sa démarche qualité et son système de contrôle interne.

À la connaissance du Groupe et à la date du présent Document de Référence, il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire, d'arbitrage ou tout autre litige concernant les aspects de réglementation actuellement en cours qui serait susceptible d'avoir des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe (voir Note 26 des Annexes aux comptes consolidés).

## Risques liés à l'évolution de la réglementation fiscale

### Identification du risque

Le Groupe est soumis à l'impôt sur les sociétés mais également à des différentes charges, impôts et taxes liés à son activité, au rapatriement de dividendes, des prélèvements sociaux, etc.

Toute modification de la réglementation fiscale par l'alourdissement des taxes existantes ou l'instauration de nouvelles taxes concernant notamment les taux d'impôt, les prix de transfert, les dividendes, les prélèvements sociaux, les régimes fiscaux particuliers ou les règles d'exonérations fiscales pourraient affecter négativement les résultats du Groupe.

Comme décrit au paragraphe ci-avant relatif aux *Risques liés à la conjoncture économique dans les pays constituant les principaux marchés du Groupe*, le contexte de désendettement de certains états peut contribuer à alourdir les taxes existantes et instaurer de nouvelles taxes, ce qui est susceptible d'avoir un impact négatif sur les résultats du Groupe.

### Gestion du risque

Le développement international de Danone induit une répartition géographique de ses activités contribuant à diversifier et limiter la concentration du risque de durcissement fiscal sur un pays donné.

## Risques liés à l'évolution des normes comptables

### Identification du risque

Les comptes consolidés de Danone et de ses filiales sont établis en conformité avec le référentiel "IFRS" (*International Financial Reporting Standards*) tel qu'adopté par l'Union Européenne. Les normes et interprétations appliquées pour l'établissement de ces comptes consolidés sont également conformes au référentiel IFRS tel qu'édicté par l'IASB (*International Accounting Standards Board*).

Les normes, amendements et interprétations qui pourraient être élaborées et/ou devenir applicables pourraient avoir un impact négatif sur les comptes consolidés du Groupe.

### Gestion du risque

Voir paragraphe 4.1 *Comptes consolidés et Annexes aux comptes consolidés* relatif aux *Changements dans les principes comptables* et aux *Travaux en cours de l'IASB et de l'IFRIC*.

## Risques industriels et environnementaux

### Risques industriels

#### Risques naturels (inondations, tremblements de terre, cyclones, tornades, etc.)

##### Identification des risques

L'expansion géographique conduit parfois le Groupe à être présent dans des zones exposées à des risques naturels, notamment sismiques. Des catastrophes d'origine naturelle pourraient donc (i) causer des dommages aux personnes, aux biens, à l'environnement, et (ii) affecter directement le Groupe ou ses consommateurs ou les régions dans lesquelles il est présent et avoir éventuellement un impact négatif sur les activités, la situation financière et l'image du Groupe.

##### Gestion des risques

Pour ses projets d'implantation, le Groupe procède à une analyse d'exposition à ce type de risques. Par ailleurs, ses implantations (bâtiments et équipements) sont conçues en intégrant les mesures recommandées par des experts en matière de prévention/protection et qui vont souvent au-delà des normes nationales de sécurité en vigueur, ce qui contribue à limiter l'exposition de ces implantations aux risques naturels.

Par ailleurs, la politique d'assurance du Groupe contribue à réduire les impacts financiers éventuels d'une catastrophe naturelle (voir paragraphe ci-après).

#### Autres risques

##### Identification des risques

Comme toute activité industrielle, les sites du Groupe sont exposés à des risques divers : incendie, explosion, défaillance des systèmes, pollution, terrorisme, épidémie, grève ou autres facteurs. De tels événements pourraient causer des dommages aux personnes, aux biens, à l'environnement et avoir éventuellement un impact négatif sur les activités, la situation financière et l'image du Groupe.

##### Gestion des risques

Afin de réduire, sinon d'éliminer, ces risques et leurs conséquences potentielles, le Groupe a décidé d'ériger la sécurité des Hommes, la protection des installations industrielles et de l'environnement en valeurs incontournables de sa politique, "mesurées" à travers différents programmes, avec des objectifs élevés et des plans d'actions suivis par les directions du Groupe, notamment les directions industrielles des Pôles.

### Risques liés aux réglementations environnementales

#### Identification du risque

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est soumis à de nombreuses réglementations en matière environnementale (principalement concernant l'eau, l'air, l'utilisation des ressources naturelles, le bruit et les déchets), en constante évolution et de plus en plus strictes. En particulier, les activités du Groupe sont soumises aux réglementations environnementales suivantes :

##### Concernant l'eau, l'air et l'utilisation de ressources naturelles

L'activité du Groupe est soumise à l'obtention d'autorisations d'exploitation et/ou déclaration préalable :

- en Europe, en application de la législation relative aux installations classées pour la protection de l'environnement ;
- dans les autres pays, en application des réglementations similaires.

L'accès aux sources et ressources en eau est parfois soumis à des réglementations nationales ou locales. Une évolution de ces textes pourrait avoir un impact négatif sur la disponibilité de l'eau destinée à être embouteillée et vendue par Danone.

##### Concernant les déchets et les emballages

Les activités de Danone sont soumises à des réglementations spécifiques notamment aux directives européennes :

- directive 2008/98/EC sur la gestion des déchets ;
- directive 94/62 (modifiée en 2004) relative aux emballages et déchets d'emballage, qui impose la réduction à la source, la réduction de la teneur en substances dangereuses pour l'environnement, la réutilisation et la valorisation en fin de vie.

##### Concernant les émissions de gaz à effet de serre

Les activités du Groupe sont soumises aux réglementations suivantes :

- directive européenne de 2003 établissant un système d'échange ;
- des quotas d'émission de gaz à effet de serre et aux transpositions des Plans nationaux d'allocation de quotas dans l'Union Européenne.

Concernant les quotas d'émission, cinq sites du Groupe situés dans l'Union Européenne sont ainsi soumis à quotas (dont l'impact sur la situation financière du Groupe n'est pas significatif), les autres sites ayant actuellement une dimension inférieure au seuil minimum d'éligibilité.

Si le Groupe ne parvient pas, à l'avenir, à limiter les émissions de ces cinq sites aux quotas alloués, il devra s'acquitter d'une amende et acquérir les quotas manquants sur le marché des quotas de gaz à effet de serre. La quantité de quotas alloués gratuitement diminuera progressivement jusqu'à sa disparition totale dans les prochaines années, ce qui constituera un coût additionnel pour le Groupe.

Plus généralement, le Groupe ne peut pas garantir qu'il sera toujours en conformité avec ces multiples réglementations, qui sont complexes et en constante évolution. De plus, la mise en conformité des activités du Groupe avec de nouvelles réglementations ou des modifications de la réglementation existante, pourrait s'avérer coûteuse, voire limiter la capacité du Groupe à mener ou développer ses activités.

### Gestion du risque

Afin d'assurer la conformité avec les réglementations environnementales en vigueur, le Groupe a mis en œuvre des organisations, procédures et outils et a par ailleurs fixé des objectifs de réduction de son empreinte environnementale.

Ces différentes initiatives ainsi que les mesures de l'exercice 2013 sont détaillés au paragraphe 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale du Groupe conformément à la loi Grenelle II*.

Aucune provision significative pour risques et charges liés à l'environnement ne figure au bilan consolidé au 31 décembre 2013.

## Risques liés aux choix ou aux préférences ou considérations environnementales des consommateurs

### Identification du risque

Les préférences d'achat des consommateurs, en particulier dans les pays les plus développés, sont de plus en plus influencées par les questions environnementales (notamment (i) les émissions de gaz à effet de serre, en particulier celles provenant des vaches produisant le lait utilisé par le Groupe, et (ii) la préservation des ressources en eau), parfois relayées par des ONG (Organisations Non Gouvernementales). Les distributeurs sont également de plus en plus attentifs à la communication vis-à-vis des consommateurs (en particulier l'étiquetage de l'impact carbone sur les produits). Si le Groupe ne parvient pas à anticiper les évolutions de préférence des consommateurs, notamment par la mise en place de mesures en matière de (i) réduction et de (ii) communication sur les conséquences environnementales, ses résultats et sa notoriété pourraient en être négativement affectés.

## Risques de marché

### Préambule

#### Identification du risque

Dans le cadre de son activité, le Groupe est exposé aux risques financiers, notamment de change, de financement et de liquidité, de taux d'intérêt, au risque de contrepartie, ainsi qu'au risque sur titres.

Des informations complémentaires et chiffrées, notamment sur l'exposition du Groupe à ces différents risques, après gestion de ces derniers, sont présentées à la Note 31 des Annexes aux comptes consolidés.

#### Gestion du risque

La politique du Groupe consiste à (i) minimiser l'impact de ses expositions aux risques de marché sur ses résultats et, dans une moindre mesure, sur son bilan, (ii) suivre et gérer ces expositions de manière centralisée, dès lors que les contextes réglementaires et monétaires le permettent, et (iii) n'utiliser des instruments dérivés qu'à des fins de couverture économique.

### Gestion du risque

Le Groupe s'efforce continuellement de renforcer son engagement sociétal et environnemental et d'améliorer la gestion de ses activités sur l'ensemble du cycle de vie des produits, notamment au travers de sa stratégie Nature. La stratégie Nature de Danone, sa mise en œuvre et ses réalisations en 2013 sont décrites au paragraphe 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale du Groupe conformément à la loi Grenelle II*.

## Autres risques environnementaux

### Identification du risque

Les autres risques environnementaux concernent principalement la pollution de l'eau (pollution essentiellement organique et biodégradable), les risques environnementaux liés (i) aux installations frigorifiques (ammoniac et autres fluides frigorigènes), (ii) au stockage de matières premières ou de produits destinés au nettoyage et à la désinfection des installations (produits acides ou basiques), notamment lorsque ces installations sont situées dans des zones habitées, et (iii) au traitement des eaux usées. En cas de mise en cause de la responsabilité environnementale du Groupe, du fait d'accident ou de pollution importante, ses résultats et sa réputation pourraient être négativement affectés.

### Gestion du risque

Danone élabore et met en œuvre des actions, procédures, outils et politiques visant à (i) prévenir et réduire ces risques, (ii) mesurer et contrôler l'impact du Groupe et mettre en place des plans d'actions lorsque nécessaire, et (iii) élaborer et rendre publiques des positions du Groupe, comme par exemple une "position sur l'empreinte Forêts" et une "position sur les emballages papier/carton et la déforestation" pour faire face aux risques liés à ces problématiques.

Ces différentes initiatives ainsi que les mesures de l'exercice 2013 sont détaillés au paragraphe 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale du Groupe conformément à la loi Grenelle II*.

Le Groupe, au travers de la Direction Trésorerie et Financement rattachée à la Direction Générale Finances, dispose pour cette gestion de l'expertise et des outils (salle des marchés, logiciels de *front* et de *back-office*) permettant d'intervenir sur les différents marchés financiers selon les standards généralement mis en place dans les groupes de premier plan. Par ailleurs, l'organisation et les procédures appliquées sont revues par les Directions du Contrôle Interne et de l'Audit Interne. Enfin, un *reporting* mensuel de trésorerie et de financement est communiqué à la Direction Générale Finances qui peut ainsi suivre les orientations prises dans le cadre des stratégies de gestion qu'elle a précédemment autorisées.



## Risque de change

### Identification du risque

Compte tenu de sa présence internationale, le Groupe peut être exposé aux fluctuations des taux de change dans les trois cas suivants :

- dans le cadre de son activité opérationnelle : les ventes et les charges d'exploitation des filiales du Pôle Produits Laitiers Frais et de la plupart des filiales du Pôle Eaux du Groupe sont principalement libellées dans la devise de leur pays. Cependant, pour certaines d'entre elles, des importations (notamment de matières premières et de produits finis intra-groupe) et des exportations (produits finis intra-groupe) sont libellées dans une autre devise. De même, en raison du nombre limité d'unités de production dans le monde, les filiales des Pôles Nutrition Médicale et Nutrition Infantile et certaines filiales du Pôle Eaux ont fréquemment recours aux importations intra-groupe libellées dans une devise autre que leur devise fonctionnelle. Le chiffre d'affaires et la marge opérationnelle de certaines filiales du Groupe sont donc exposés aux fluctuations des taux de change par rapport à leur devise fonctionnelle ;
- dans le cadre de son activité de financement : en application de sa politique de centralisation des risques, le Groupe est amené à gérer des financements et de la trésorerie multidevises ;
- lors du processus de conversion en euro des comptes de ses filiales libellés en devises étrangères : le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant sont réalisés dans des devises autres que l'euro (voir paragraphe 2.2 *Présentation du Groupe* relatif aux *Principaux marchés*, les dix principaux pays du Groupe en termes de chiffre d'affaires). En conséquence, les fluctuations des cours de change des devises étrangères contre l'euro peuvent avoir un impact sur le compte de résultat du Groupe. Ces fluctuations font également varier la valeur comptable des actifs et passifs libellés en devises figurant dans le bilan consolidé.

En application de la norme IAS 39, *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation*, les fluctuations des taux de change peuvent avoir un impact sur les résultats et les capitaux propres consolidés du Groupe (voir Note 31 des Annexes aux comptes consolidés).

### Gestion du risque

En application de sa politique de couverture du risque de change opérationnel, l'exposition résiduelle du Groupe après couverture est significativement réduite sur l'exercice (voir Note 31 des Annexes aux comptes consolidés).

En application de sa politique de couverture du risque de change financier, l'exposition résiduelle du Groupe après couverture n'est pas significative (voir Note 31 des Annexes aux comptes consolidés).

Le Groupe a mis en place une politique de suivi et de couverture de la situation nette de certaines de ses filiales, avec des évaluations régulières des risques et des opportunités de mettre en place des instruments de couverture.

## Risque de financement et de liquidité

### Identification du risque

Dans le cadre de son activité opérationnelle, le Groupe n'a pas recours à un endettement de façon récurrente ni significative. Les flux d'exploitation sont généralement suffisants pour autofinancer ses opérations et sa croissance organique.

Cependant, le Groupe peut être amené à augmenter son endettement pour financer des opérations de croissance externe ou ponctuellement pour gérer son cycle de trésorerie, notamment lors du paiement des dividendes aux actionnaires de la Société.

Son objectif reste de maintenir cet endettement à un niveau lui permettant de conserver de la flexibilité dans ses sources de financement.

Le risque de liquidité du Groupe est induit principalement, d'une part, par l'échéance de ses dettes (i) donnant lieu au paiement d'intérêts (dette obligataire, bancaire...), et (ii) ne donnant pas lieu au paiement d'intérêts (dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle), et d'autre part, par les flux de paiement sur les instruments dérivés (voir Note 31 des Annexes aux comptes consolidés).

Dans le cadre de la gestion de son endettement, le Groupe est régulièrement amené à lever de nouveaux financements pour renouveler sa dette existante.

Dans les pays dans lesquels le financement centralisé n'est pas accessible, lorsque les financements à moyen terme sont indisponibles, et/ou dans le cas de certains financements existants dans une société avant sa prise de contrôle par le Groupe, le Groupe est exposé à un risque de liquidité sur des montants limités dans ces pays.

Plus généralement, le Groupe pourrait, dans un contexte de crise financière systémique, ne pas être en mesure d'accéder aux financements ou refinancements nécessaires sur les marchés du crédit ou des capitaux, ou d'y accéder à des conditions satisfaisantes, ce qui serait susceptible d'avoir un impact négatif sur sa situation financière.

### Gestion du risque

En application de sa politique de gestion du risque de refinancement, le Groupe réduit son exposition en (i) centralisant ses sources de financement, (ii) faisant appel à des sources de financement diversifiées, (iii) gérant une part significative de ses financements à moyen terme, (iv) maintenant des sources de financement disponibles à tout moment, et (v) n'étant soumis à aucun engagement relatif au maintien de ratios financiers (*covenant*). Dans les pays dans lesquels le financement centralisé n'est pas accessible, lorsque les financements à moyen terme sont indisponibles, et/ou dans le cas de certains financements existants dans une société avant sa prise de contrôle par le Groupe, certaines sociétés du Groupe peuvent être amenées à porter des financements locaux pour les besoins de leur activité opérationnelle ; ces financements représentent des montants limités individuellement et en cumul pour le Groupe, compte tenu du niveau des flux d'exploitation généralement suffisants pour autofinancer leurs opérations et leur croissance organique.

Des informations complémentaires sur la structure de financement et la sécurité financière sont indiquées au paragraphe 3.4 *Examen du bilan et de la sécurité financière*.

## Risque de taux d'intérêt

### Identification du risque

Le Groupe est exposé à un risque de taux d'intérêt sur ses passifs financiers comme sur ses liquidités. En effet, par le biais de son endettement portant intérêt, le Groupe est exposé aux fluctuations des taux d'intérêt qui ont un impact sur le montant de ses charges financières.

Par ailleurs, en application de la norme IAS 39, *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation*, les fluctuations des taux d'intérêt peuvent avoir un impact sur les résultats et les capitaux propres consolidés du Groupe (voir Note 31 des Annexes aux comptes consolidés).

### Gestion du risque

Le Groupe a mis en place une politique de suivi et de gestion du risque de taux d'intérêt visant à limiter la volatilité de son résultat financier par la mise en place d'instruments de couverture.

## Risque de contrepartie

### Identification du risque

Le Groupe est exposé au risque de contrepartie, notamment bancaire, dans le cadre de sa gestion financière.

En effet, dans le cadre de ses activités, le Groupe a comme contrepartie des institutions financières, notamment pour gérer sa trésorerie et les risques liés aux taux de change et aux taux d'intérêt. Le non-respect par ces contreparties de l'un ou plusieurs de leurs engagements pourrait avoir des conséquences négatives sur la situation financière du Groupe.

### Gestion du risque

La politique bancaire du Groupe a pour objectif de réduire ses risques en privilégiant la qualité de crédit de ses contreparties et en appliquant des limites par contrepartie (voir Note 31 des Annexes aux comptes consolidés).

## Risque sur titres

### Identification du risque

#### Risque sur les actions de la Société

Selon sa politique de rachat d'actions et dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée Générale, la Société peut être amenée à racheter ses propres actions. La fluctuation du cours des actions propres ainsi rachetées n'a aucune incidence sur les résultats du Groupe. En revanche, une baisse du cours pourrait avoir un impact sur la part du paiement en actions éventuel dans le cadre du financement d'opérations de croissance externe.

#### Risque sur les actions d'autres sociétés

Le Groupe détient des titres de participation dans des sociétés cotées. Pour ces titres, une baisse du cours de bourse significative et/ou prolongée pourrait avoir un impact défavorable sur les résultats du Groupe.

### Gestion du risque

Le Groupe a mis en place une politique de suivi de ce risque.

## Assurance et couverture des risques

Concernant les risques autres que ceux de marché (décrits au paragraphe ci-avant), le Groupe a une politique de couverture globale qui repose sur des évaluations techniques rigoureuses et fait appel aux produits d'assurance du marché mondial, en fonction de leur disponibilité et des réglementations locales. Ainsi, cette politique de couverture est uniforme pour l'ensemble des sociétés dont le Groupe a le contrôle opérationnel.

Les programmes d'assurance pour les risques de dommages aux biens, pertes d'exploitation et responsabilité civile sont négociés au niveau du Groupe pour l'ensemble des filiales avec des assureurs internationaux de premier rang. Les couvertures sont en "tous risques sauf" sur la base des garanties les plus larges existantes sur le marché, assorties de franchises variables, mais relativement faibles par rapport à celles accordées à des groupes de taille comparable, pour tenir compte de la gestion autonome des filiales. Les limites de garanties sont fixées sur la base de scénarios catastrophes et sur la base des capacités offertes par le marché des assurances. Ces programmes ont été renouvelés au 1<sup>er</sup> janvier 2013 pour une durée de deux ans, le budget global de ces programmes s'est élevé à environ 28 millions d'euros en 2013.

Les programmes d'assurance pour les risques "courants" qui nécessitent une gestion locale, tels que la couverture des flottes de véhicules, les garanties transport de marchandises, les accidents du travail (dans les pays où ceux-ci relèvent de l'assurance privée) et les assurances spécifiques à certains pays sont négociés et gérés conformément aux pratiques et réglementations locales, dans le cadre de directives précises données et contrôlées par le Groupe. Le budget des primes s'est élevé à environ 28 millions d'euros en 2013.

Enfin, les programmes d'assurance pour les risques spéciaux, potentiellement significatifs, qui exigent un traitement centralisé, tels que la responsabilité des mandataires sociaux, les actes de fraude, ainsi que divers risques (retraits de produits, risque crédit, risque environnement), sont négociés en fonction des capacités disponibles sur les marchés, sur la base de scénarios de sinistres d'intensité probable. Le budget global de cette catégorie de couverture s'est élevé à environ 3 millions d'euros en 2013.

Par ailleurs, afin d'optimiser ses coûts d'assurance et d'avoir une bonne maîtrise des risques, le Groupe pratique une politique d'auto-assurance au travers de sa filiale de réassurance Danone Ré (filiale à 100 % consolidée dans les comptes du Groupe). Cette politique d'auto-assurance porte sur un certain nombre de risques, dont la connaissance de la fréquence et de l'impact financier permet une bonne visibilité sur leurs coûts. Elle concerne donc essentiellement (i) les couvertures de dommages aux biens, de pertes d'exploitation, de responsabilité civile et de transport d'une grande majorité des sociétés du Groupe (ces programmes d'auto-assurance sont limités aux sinistres de fréquence, avec un plafond maximum de 7,5 millions d'euros par sinistre), et (ii) les rentes décès, invalidité, éducation, concernant les filiales françaises. En outre, une couverture dite *stop-loss* permet de protéger Danone Ré contre toute dérive de fréquence des sinistres. La gestion de ces programmes d'auto-assurance est confiée à des gestionnaires et assureurs professionnels sous la supervision de Danone et le montant des provisions est calculé par des actuaires indépendants.



“ ACTIVITÉS  
DU GROUPE EN 2013  
ET PERSPECTIVES 2014 ”



<b>3.1</b>	<b>APERÇU DES ACTIVITÉS EN 2013</b>	<b>40</b>	<b>3.5</b>	<b>PERSPECTIVES 2014</b>	<b>61</b>
	Faits marquants de l'exercice 2013	40		Changement significatif de la situation financière ou commerciale	61
	Autres éléments de l'activité en 2013	41		Événements postérieurs à la clôture	61
<b>3.2</b>	<b>EXAMEN DU RÉSULTAT CONSOLIDÉ</b>	<b>43</b>		Prévisions ou estimations de bénéfices	62
	Chiffre d'affaires	43		Rapport des Commissaires aux comptes sur les prévisions de bénéfices	63
	Résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante	48		Calendrier de communication financière 2014	64
	Résultat financier	49	<b>3.6</b>	<b>INDICATEURS FINANCIERS NON DÉFINIS PAR LES NORMES IFRS</b>	<b>64</b>
	Taux d'imposition	50	<b>3.7</b>	<b>DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	<b>65</b>
	Résultat net courant – Part du Groupe et résultat net courant dilué – Part du Groupe par action	50			
	Dividende	51			
<b>3.3</b>	<b>FREE CASH-FLOW</b>	<b>51</b>			
	Tableau de flux de trésorerie consolidés	52			
	Free cash-flow	54			
<b>3.4</b>	<b>EXAMEN DU BILAN ET DE LA SÉCURITÉ FINANCIÈRE</b>	<b>55</b>			
	Bilan consolidé simplifié	55			
	Principales opérations de financement de l'exercice 2013	55			
	Dette nette et dette financière nette	55			
	Capitaux propres	56			
	Structure de financement et sécurité financière	57			
	Engagements hors bilan	60			
	Autres engagements	61			

Les comptes consolidés du Groupe et les Annexes aux comptes consolidés de l'exercice 2013 sont présentés au paragraphe 4.1 Comptes consolidés et Annexes aux comptes consolidés. La politique d'identification et de contrôle des risques, ainsi que les principaux risques opérationnels liés aux secteurs d'activité du Groupe ou ceux propres à l'activité et à son organisation sont décrits au paragraphe 2.7 Facteurs de risques.

Le Groupe utilise des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS, en interne (parmi les indicateurs utilisés par ses principaux décideurs opérationnels) et dans sa communication externe. La définition des indicateurs non définis par les normes IFRS utilisés par le Groupe figure au paragraphe 3.6 Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS :

- variations en données comparables du chiffre d'affaires, du résultat opérationnel courant, de la marge opérationnelle courante, du résultat net courant – Part du Groupe et du résultat net courant – Part du Groupe par action ;
- résultat opérationnel courant ;
- marge opérationnelle courante ;
- résultat net courant – Part du Groupe ;
- bénéfice net courant dilué par action ou résultat net courant – Part du Groupe par action après dilution ;
- free cash-flow ;
- free cash-flow hors éléments exceptionnels ;
- dette financière nette.

Par ailleurs, le Groupe utilise des références et des définitions définies au paragraphe 1.3 Informations sur le Document de Référence, relatif aux Références et définitions.

## 3.1 APERÇU DES ACTIVITÉS EN 2013

### Faits marquants de l'exercice 2013

Les faits marquants figurent dans les principaux communiqués de presse émis au cours de l'exercice 2013.

- le 19 février 2013, Danone présente le volet organisationnel de son plan européen d'économies et d'adaptation de ses organisations (voir paragraphe *Plan d'économies et d'adaptation des organisations du Groupe en Europe* ci-après) ;
- le 22 février 2013, Danone annonce la finalisation de l'augmentation de sa participation dans la Centrale Laitière à 67,0 % ;
- le 27 février 2013, Danone annonce le succès du lancement d'une émission obligataire en euros d'un montant de 750 millions d'euros et d'une maturité de 5 ans ;
- le 26 avril 2013, Danone et Yakult signent un nouvel accord de coopération, en remplacement de l'alliance stratégique ;
- le 6 mai 2013, Danone signe un partenariat avec Sirma et se renforce sur le marché des eaux en Turquie. Cet accord permet à Danone d'acquérir 50,1 % du capital de la société Sirma, acteur majeur des eaux en Turquie ;
- le 13 mai 2013, Danone acquiert Happy Family, l'une des sociétés les plus dynamiques de l'alimentation infantile bio aux États-Unis. Le Groupe acquiert plus de 90 % du capital de la société Happy Family, quatrième acteur des aliments pour bébés (hors lait) aux États-Unis ;
- le 20 mai 2013, COFCO, Mengniu et Danone unissent leurs forces pour accélérer le développement des Produits Laitiers Frais en Chine ;
- le 3 juin 2013, Danone annonce le succès du lancement d'une émission obligataire en euros d'un montant de 650 millions d'euros et d'une maturité de 6 ans ;
- le 21 juin 2013, Danone annonce le succès du lancement d'une émission obligataire en euros d'un montant de 500 millions d'euros et d'une maturité de 10 ans ;
- le 23 juillet 2013, Danone et Starbucks annoncent un accord stratégique pour créer et commercialiser une gamme exclusive de produits laitiers frais sous la marque *Evolution Fresh, Inspired by Dannon* ;
- le 9 août 2013, Danone annonce l'acquisition de YoCrunch, société spécialisée dans les *toppings* pour soutenir la croissance de la catégorie du yaourt aux États-Unis ;
- le 30 août 2013, Danone annonce se féliciter des résultats de l'enquête des autorités néo-zélandaises visant Fonterra, qui conclut à la parfaite conformité des ingrédients utilisés par Danone, enquête menée à la suite d'une alerte du gouvernement néo-zélandais et de Fonterra le 2 août 2013, concernant une possible contamination bactériologique au *Clostridium botulinum* de lots d'ingrédients fournis par Fonterra à quatre usines de Danone en Asie-Pacifique (voir paragraphe *Impact de la fausse alerte émise par la société Fonterra sur certains ingrédients fournis au Groupe en Asie* ci-après) ;
- le 21 octobre 2013, Danone annonce la nomination au Comité Exécutif de Marc BENOIT, Directeur Général des Ressources Humaines ;
- le 24 octobre 2013, Danone et le Groupe Abraaj annoncent avoir signé, un partenariat dans lequel Danone s'associe à Abraaj pour l'acquisition de Fan Milk International (Fan Milk), acteur majeur des produits laitiers en Afrique de l'Ouest ;
- le 7 novembre 2013, Danone annonce le succès du lancement d'une émission obligataire en euros d'un montant d'1 milliard d'euros et d'une maturité de 8 ans.

Voir également paragraphe 3.7 Documents accessibles au public.

## Autres éléments de l'activité en 2013

### Acquisitions, cessions de sociétés et rachats d'intérêts ne conférant pas le contrôle

Au cours de l'exercice 2013, le Groupe a réalisé plusieurs opérations d'acquisition, de cession de sociétés et de rachat d'intérêts ne conférant pas le contrôle dont les plus significatives sont les suivantes :

- acquisition, le 20 février 2013, d'une participation complémentaire dans la Centrale Laitière (Produits Laitiers Frais – Maroc), portant ainsi le pourcentage de détention du Groupe de 29,2 % à 67,0 % ;
- acquisition, le 13 juin 2013, d'une participation de 50,1 % dans la société Sirma (Eaux – Turquie) ;
- acquisition, le 27 juin 2013, d'une participation de 91,9 % dans la société Happy Family (Nutrition Infantile – États-Unis) ;
- acquisition, le 9 août 2013, de 100 % du capital de la société YoCrunch (Produits Laitiers Frais – États-Unis) ;
- acquisition, le 26 novembre 2013, d'une participation indirecte de 49 % dans la société Fan Milk International (Produits Laitiers Frais – Afrique de l'ouest) ;
- rachat d'intérêts ne conférant pas le contrôle dans plusieurs de ses filiales. La principale opération concerne Danone Espagne (Produits Laitiers Frais – Espagne) avec le rachat d'une participation complémentaire de 10,0 % portant le taux de détention du Groupe dans la société à 75,6 % au 31 décembre 2013.

Par ailleurs, le 20 mai 2013, Danone a annoncé la signature d'accords avec COFCO et Mengniu (Produits Laitiers Frais – Chine, la société étant cotée à Hong-Kong) pour unir leurs forces pour accélérer le développement des produits laitiers frais en Chine.

Les changements dans le périmètre de consolidation et dans le pourcentage de détention par le Groupe dans ses filiales sont décrits à la Note 3 des Annexes aux comptes consolidés.

### Réduction de l'empreinte carbone

Les produits de Danone sont, pour une grande part, issus des écosystèmes naturels. C'est pourquoi il est dans le meilleur intérêt du Groupe de contribuer à préserver l'environnement dans le cadre de ses activités.

L'empreinte carbone étant un indicateur global qui reflète de nombreux paramètres environnementaux, Danone a pris depuis plusieurs années des engagements ambitieux de réduction de l'intensité carbone (mesurée par gramme de CO<sub>2</sub> par kilogramme de produits vendus) de ses produits. Comme résultat des plans d'action menés dans ce sens, cet indicateur affiche une réduction de - 37,4 % (à périmètre d'activité constant, hors sociétés du groupe Unimilk, et sur le périmètre d'émission sous la responsabilité directe de Danone – emballages, activités industrielles, logistique et fin de vie) entre 2008 et 2013.

Voir également paragraphe 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale du Groupe conformément à la loi Grenelle II*.

### Plan d'économies et d'adaptation des organisations du Groupe en Europe

Danone a annoncé, le 13 décembre 2012, son intention de lancer un plan d'économies et d'adaptation de ses organisations pour regagner de la compétitivité face à la dégradation durable de la conjoncture économique et des tendances de consommation en Europe. Le 19 février 2013, Danone a présenté le volet organisationnel de son plan européen d'économies et d'adaptation de ses organisations. Ce plan est entré comme prévu dans sa phase d'exécution en 2013.

### Impact de la fausse alerte émise par la société Fonterra sur certains ingrédients fournis au Groupe en Asie

À la suite d'une alerte du gouvernement néo-zélandais et de la société Fonterra le 2 août 2013, concernant une possible contamination bactériologique au *Clostridium botulinum* de lots d'ingrédients fournis par Fonterra à quatre usines de Danone en Asie-Pacifique, le Groupe a procédé par mesure de précaution au rappel de certains de ses laits infantiles dans huit marchés (Nouvelle-Zélande, Singapour, Malaisie, Chine, Hong Kong, Vietnam, Cambodge et Thaïlande) de cette région. Cette alerte a été levée le 28 août, le Ministère des Industries Primaires néo-zélandais (MPI) ayant conclu, après plusieurs semaines de tests, à l'absence de *Clostridium botulinum* dans tous les lots concernés.

Aucun des multiples tests réalisés par le Groupe avant et pendant cette période critique n'a révélé la moindre contamination des produits au *Clostridium botulinum*. Danone dispose d'un des systèmes de *management* de la sécurité alimentaire les plus exigeants et les plus performants au monde, incluant des tests rigoureux sur l'ensemble de ses produits. Néanmoins, convaincues que la sécurité de ses consommateurs est leur priorité absolue, les équipes de Danone ont rapidement et efficacement mis en œuvre les procédures de rappel.

Les ventes du Pôle Nutrition Infantile en Asie ont été significativement impactées par ces rappels. Des plans d'actions sont mis en œuvre pour relancer les ventes dans les marchés concernés.

Danone travaille actuellement sur les recours d'indemnisation. Les plans de redémarrage des ventes sont à l'œuvre dans les pays concernés et produisent leurs effets, efficacement mais très graduellement.

Par ailleurs, le Groupe a annoncé le 8 janvier 2014 sa décision de mettre fin à son contrat actuel avec Fonterra et de conditionner la poursuite de sa collaboration à un engagement de totale transparence de la part de son fournisseur et à la mise en œuvre effective des procédures de sécurité alimentaire les plus avancées pour tous les produits livrés à Danone. Danone a également décidé de saisir la Haute Cour de Nouvelle-Zélande et a lancé une procédure d'arbitrage à Singapour afin de faire la lumière sur les faits et d'obtenir réparation pour le préjudice subi (voir paragraphe *Procédures judiciaires et d'arbitrage* ci-après).

### Activités en matière de responsabilité sociale et sociétale

Ces activités sont décrites aux paragraphes 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale du Groupe conformément à la loi Grenelle II* et 5.3 *Fonds sponsorisés par Danone*.

### Recherche et Développement

#### Produits Laitiers Frais

En 2013, le Pôle Produits Laitiers Frais a poursuivi ses recherches sur l'impact de la consommation de yaourt en tant que catégorie alimentaire essentielle pour l'alimentation et la santé, en finançant des études menées de façon indépendante par des équipes académiques. En France, les études basées sur les données de consommation CCAF 2010 (Comportement et Consommations Alimentaires en France), soulignent que la consommation de yaourt peut être associée à une meilleure couverture nutritionnelle et à une amélioration de la qualité de l'alimentation. Par ailleurs, deux études ont été menées par Tufts University (Boston - États-Unis), la première associe la consommation de yaourt à une réduction du risque d'hypertension artérielle, et la seconde associe la consommation du yaourt avec une réduction de la prise de poids.

De plus, le Pôle Produits Laitiers Frais a collaboré aux consortiums MetaHIT et ANR MICRO-obes. Cette collaboration a donné lieu à des travaux scientifiques portant sur la compréhension de la flore intestinale et sur l'impact de la diète sur la richesse de cette flore. Ils ont fait l'objet de deux publications dans le journal *Nature* en 2013.

Par ailleurs, en 2013, l'Office Fédéral de la Santé Publique suisse (OFSP) a autorisé l'utilisation de l'allégation de santé : "Activia contribue au confort digestif, en réduisant le temps de transit et les ballonnements".

Enfin, le Pôle a poursuivi sa politique d'innovations avec le lancement du nouveau pot *KISS* en Europe et la poursuite du lancement des yaourts grecs *Oikos* et *Danio*.

## Eaux

En 2013, le Pôle Eaux a poursuivi ses efforts en matière de Recherche et Développement sur les *aquadrinks* et sur le *packaging* :

- le Pôle a poursuivi le développement des offres d'*aquadrinks* (boissons à base d'eau et de jus de fruits) avec le lancement de *BonaFont Levissé* au Brésil ainsi que les premières formulations de limonades en Europe. En application de sa stratégie, le Groupe développe des offres adaptées et spécifiques aux goûts et traditions locales de chaque pays où le Pôle Eaux est présent ;
- en matière de *packaging*, le Groupe poursuit le développement de la bouteille plastique 100 % végétale avec le soufflage et le remplissage de plusieurs types de bouteilles. Il poursuit également le développement d'innovations dans les formats avec notamment le lancement d'une carafe pour *aquadrinks* au Mexique.

Par ailleurs, le Groupe a poursuivi des travaux scientifiques sur les bienfaits de l'hydratation menés avec ses partenaires scientifiques EASO (European Association for the Study of Obesity) et ISN (International Society of Nephrology). Ces programmes de recherche ont été présentés à la 5<sup>e</sup> édition du symposium H4H "Hydration For Health".

Enfin, le Groupe développe des programmes de sensibilisation sur les bienfaits de l'hydratation notamment auprès des femmes enceintes et allaitantes (Pologne et Indonésie).

## Nutrition Infantile

Le Pôle Nutrition Infantile concentre ses programmes de Recherche et Développement sur les besoins nutritionnels des 1 000 premiers jours de la vie et notamment :

- la nutrition maternelle pendant la grossesse et l'allaitement ;
- les bénéfices nutritionnels du lait maternel ;
- le développement de la fonction intestinale et du microbiote, le système immunitaire, le cerveau et le métabolisme de l'enfant et du jeune enfant.

Pour ce faire, le Pôle continue de développer un réseau de collaborateurs dans le domaine de la science et de la médecine, notamment autour de deux de ses scientifiques, titulaires de chaires en Immunologie et en Microbiologie respectivement à l'Université d'Utrecht et l'Université de Wageningen.

Des avancées scientifiques ont été réalisées en 2013 et enrichissent le programme global du Pôle, permettant notamment l'élaboration d'une gamme de produits adaptés à chacune des phases de développement des premières années de la vie. À titre d'exemple, en 2013, le Pôle a lancé un nouveau concept à Hong-Kong "The Nutricia Program", qui fournit aux futurs parents un programme éducatif, des services de soutien et un ensemble unique d'outils

innovants. Ce nouveau concept, basé sur le programme *Early Life Nutritional Programming*, permet de guider les parents à chaque étape pour contribuer à la santé de leurs enfants tout au long de leur vie.

## Nutrition Médicale

La Recherche et Développement du Pôle Nutrition Médicale innove constamment dans les domaines pédiatriques et métaboliques ainsi que dans le domaine des soins aux personnes âgées et aux personnes malades. Pour ce faire, le Pôle a fixé pour priorités d'améliorer l'expérience consommateur, de développer la diffusion scientifique et de renforcer son réseau en Asie et en Amérique.

En 2013, les équipes de Recherche et Développement du Pôle Nutrition Médicale ont développé ou amélioré 18 produits.

Par ailleurs, le Pôle a poursuivi ses travaux sur les spécificités scientifiques de *Souvenaid*. Le Groupe a publié le résultat de certains de ces travaux sur la combinaison de nutriments, Fortasyn Connect, dans le journal *Journal of Alzheimer's Disease*.

Enfin, le Pôle a mis en place des équipes de développement au Brésil et en Inde afin de soutenir les marchés locaux et d'effectuer des transferts de technologie vers des sociétés récemment acquises par le Groupe dans ces pays.

## Procédures judiciaires et d'arbitrage

À la suite de l'alerte du gouvernement néo-zélandais et de la société Fonterra le 2 août 2013, concernant une possible contamination bactériologique au *Clostridium botulinum* de lots d'ingrédients fournis par Fonterra à quatre usines de Danone en Asie-Pacifique, Danone travaille sur les recours d'indemnisation (voir paragraphe *Impact de la fausse alerte émise par la société Fonterra sur certains ingrédients fournis au Groupe en Asie ci-avant*).

Des procédures ont été introduites contre la Société et ses filiales dans le cadre de la marche normale de leurs affaires. Des provisions sont constituées chaque fois que le paiement d'une indemnité semble probable et est quantifiable.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage actuellement en cours, qui soit susceptible d'avoir, ou qui ait eu au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation.

## Contrats importants, opérations avec des apparentés

Danone s'est engagé à acquérir les participations détenues par des tiers, actionnaires dans certaines sociétés consolidées par le Groupe, au cas où ceux-ci souhaiteraient exercer leur option de vente.

Au 31 décembre 2013, le montant de ces engagements s'élève à 3 244 millions d'euros ; ils sont reflétés au bilan dans les dettes financières. Les principaux engagements sont relatifs à Danone Espagne pour un montant de 1 136 millions d'euros et aux sociétés de l'ensemble Danone-Unimilk pour un montant de 1 079 millions d'euros (voir paragraphe 3.4 *Examen du bilan et de la sécurité financière*).

Les opérations avec les parties liées sont décrites à la Note 34 des Annexes aux comptes consolidés.

Voir également paragraphe 6.5 *Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés*.

## 3.2 EXAMEN DU RÉSULTAT CONSOLIDÉ

	Exercice clos le 31 décembre		
(en millions d'euros sauf données par action en euros, pourcentage et pb)	2012	2013	Variation
Chiffre d'affaires net	20 869	21 298	+ 4,8 % <sup>(a)</sup>
Résultat opérationnel courant <sup>(c)</sup>	2 958	2 809	- 1,1 % <sup>(a)</sup>
Marge opérationnelle courante <sup>(c)</sup>	14,18 %	13,19 %	- 81 pb <sup>(a)</sup>
Résultat net courant – Part du Groupe <sup>(c)</sup>	1 818	1 636	- 4,5 % <sup>(a)</sup>
Résultat net courant dilué par action <sup>(c)</sup>	3,01	2,78	- 2,2 % <sup>(a)</sup>
Free cash-flow hors éléments exceptionnels <sup>(c)</sup>	2 088	1 549	- 25,8 % <sup>(b)</sup>

(a) En données comparables.

(b) En données historiques.

(c) Voir définition au paragraphe 3.6 Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS.

### Chiffre d'affaires

#### Chiffre d'affaires net consolidé

Le chiffre d'affaires consolidé a progressé de + 2,1 % en données historiques sur l'année 2013 pour atteindre 21 298 millions d'euros. Hors effets de variation de la base de comparaison, dont la variation des taux de change et du périmètre de consolidation, le chiffre d'affaires a enregistré une croissance de + 4,8 %, composée d'une hausse des volumes de + 2,3 % et d'un effet prix/mix de + 2,5 %.

Cette croissance organique du Groupe sur l'année 2013 reflète les tendances solides de l'ensemble des activités du Groupe, mais également l'impact significatif du rappel de certains produits de lait infantile sur huit marchés d'Asie suite à la fausse alerte déclenchée par le fournisseur Fonterra durant l'été sur certains produits de lait infantile en Asie (voir paragraphe *Impact de la fausse alerte émise par la société Fonterra sur certains ingrédients fournis au Groupe en Asie* ci-avant).

L'impact négatif de la variation des taux de change de - 5,1 % est le reflet de la baisse significative de certaines devises émergentes depuis le troisième trimestre, dont le peso argentin, la roupie indonésienne et le real brésilien. Les effets de variation du périmètre de consolidation de + 2,5 % résultent en majeure partie de la consolidation par intégration globale de Centrale Laitière (Maroc) à compter du mois de mars 2013.



## Chiffre d'affaires par Pôle d'activité

Le tableau ci-après présente, par Pôle d'activité, le chiffre d'affaires pour les exercices 2012 et 2013.

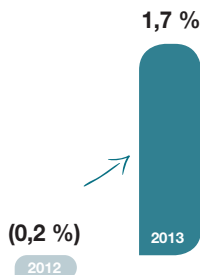
	Exercice clos le 31 décembre			
(en millions d'euros sauf pourcentage)	2012	2013	Variation en données comparables	Croissance volumes en données comparables
<b>Chiffre d'affaires par Pôle d'activité</b>				
Produits Laitiers Frais	11 675	11 790	+ 3,2 %	+ 1,7 %
Eaux	3 649	3 903	+ 11,2 %	+ 6,8 %
Nutrition Infantile	4 257	4 263	+ 3,6 %	- 0,7 %
Nutrition Médicale	1 288	1 342	+ 5,8 %	+ 5,5 %
<b>Total</b>	<b>20 869</b>	<b>21 298</b>	<b>+ 4,8 %</b>	<b>+ 2,3 %</b>

## Produits Laitiers Frais

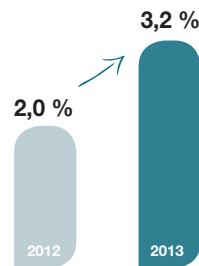
## Chiffre d'affaires

Le Pôle Produits Laitiers Frais a réalisé un chiffre d'affaires de 11 790 millions d'euros en 2013, en hausse de + 3,2 % en données comparables par rapport à 2012. Cette performance s'est montrée équilibrée sur l'ensemble de l'année, combinant une hausse des volumes de + 1,7 % et un effet prix/mix positif de + 1,5 %.

## Croissance des volumes en données comparables



## Croissance des ventes en données comparables



## Principaux marchés

La zone CEI & Amérique du Nord a réalisé une excellente année 2013, avec une croissance à deux chiffres aux deuxième, troisième et quatrième trimestres. En Amérique du Nord, le Pôle a consolidé son *leadership* de la catégorie, bénéficiant du succès de sa gamme *Oikos* ; celle-ci lui a en effet permis d'atteindre une part de marché de plus de 30 % sur le segment du yaourt grec, le plus dynamique du marché. Les marchés de la CEI ont, quant

à eux, été portés par leur marque phare *Prostokvashino*, dont la croissance a été supérieure à 20 % sur l'ensemble de l'année. Sur ces marchés, le Pôle a procédé à des hausses de prix séquentielles et compétitives, afin de répondre au contexte de très forte inflation du prix du lait tout en maintenant une dynamique de volume positive sur les produits clés.

L'Amérique Latine et l'Afrique ont été à nouveau extrêmement dynamiques en 2013, maintenant une croissance à deux chiffres sur l'ensemble de l'année.

En Europe, les ventes sont restées en baisse en 2013, toujours impactées par la dégradation du contexte de consommation observée au cours de l'année 2012. Cette baisse s'est toutefois ralentie au second semestre, avec en particulier une nette inflexion des tendances en Europe du Sud, dont l'activité a été tirée par l'Espagne et le Portugal.

## Marques et nouveaux produits

Le segment du yaourt grec est resté l'un des principaux moteurs de croissance du Pôle, en particulier en Amérique du Nord avec les marques *Light&Fit* et *Oikos*, mais également au Royaume-Uni et au Brésil avec les premières répliques de cette gamme sous la marque *Danio*. La gamme *Prostokvashino*, marque phare sur les marchés de la CEI, a conservé sa forte dynamique avec une croissance supérieure à 20 %. Les marques dédiées aux enfants et aux préadolescents ont également continué à être particulièrement dynamiques en 2013, notamment sur les marchés de la CEI avec les marques *Tēma* et *Smeshariki*. En Espagne, la rénovation des gammes *Danonino* et *Actimel* pour les enfants, avec notamment le lancement de nouvelles bouteilles, s'est révélée un succès, dont la réplique commence à s'étendre à d'autres pays.

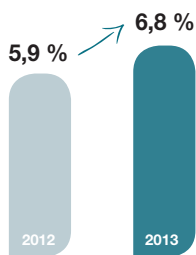
Le Groupe est *leader* des produits laitiers frais sur l'ensemble des 38 principaux pays dans lesquels il est présent avec une part de marché de 26 % en 2013 (source Nielsen).

## Eaux

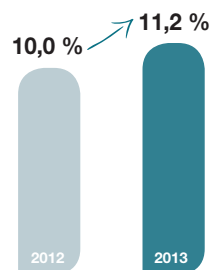
### Chiffre d'affaires

Le Pôle Eaux a réalisé une excellente performance en 2013, avec un chiffre d'affaires de 3 903 millions d'euros en 2013, en hausse de + 11,2 % en données comparables par rapport à 2012. Cette croissance provient d'une croissance en volumes de + 6,8 %, et d'une croissance en valeur de + 4,4 %. La croissance en valeur reflète en premier lieu l'amélioration du mix du Pôle, avec la forte croissance des produits du segment *aquadrinks*.

### Croissance des volumes en données comparables



### Croissance des ventes en données comparables



### Principaux marchés et nouveaux produits

Les pays émergents ont continué à tirer la croissance du Pôle avec une croissance à deux chiffres sur l'ensemble de l'année, en particulier sur les marchés asiatiques où le déploiement de la marque d'*aquadrinks Mizone* se poursuit. L'Europe est restée stable sur l'ensemble de l'année.

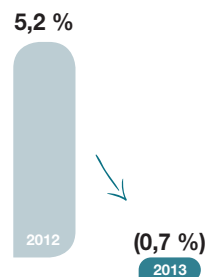
## Nutrition Infantile

### Chiffre d'affaires

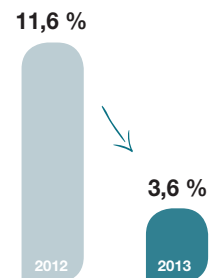
Le Pôle Nutrition Infantile a réalisé un chiffre d'affaires de 4 263 millions d'euros en 2013, en hausse de + 3,6 % en données comparables par rapport à 2012. Cette progression provient d'une croissance négative en volumes de - 0,7 % en données comparables et d'une croissance en valeur de + 4,3 %.

Après une très bonne performance sur le premier semestre 2013, la croissance du Pôle a été fortement impactée par la fausse alerte qualité déclenchée par son fournisseur Fonterra en août, qui a conduit au retrait de certains de ses laits infantiles sur 8 marchés d'Asie (voir paragraphe *Impact de la fausse alerte émise par la société Fonterra sur certains ingrédients fournis au Groupe en Asie* ci-avant). Le Groupe estime que cet événement a conduit à une perte de chiffre d'affaires d'environ 370 millions d'euros sur l'ensemble du second semestre.

### Croissance des volumes en données comparables



### Croissance des ventes en données comparables



### Principaux marchés

L'Europe a réalisé une très bonne performance, bénéficiant de l'attrait des consommateurs de certains pays émergents pour les marques occidentales de lait infantile. L'Asie en revanche, subissant l'impact de la fausse alerte déclenchée par Fonterra (voir paragraphe *Impact de la fausse alerte émise par la société Fonterra sur certains ingrédients fournis au Groupe en Asie* ci-avant), a affiché une baisse de ses ventes sur l'ensemble de l'année. L'Amérique Latine et l'Afrique/Moyen-Orient enfin, marchés encore minoritaires pour le Pôle, ont conservé leur dynamisme avec une croissance à deux chiffres.

La plateforme de marque *Blue House* a continué à enregistrer une croissance supérieure à la moyenne, bénéficiant notamment du relancement de certains laits infantiles avec la formule améliorée *Pronutra+*.

## Nutrition Médicale

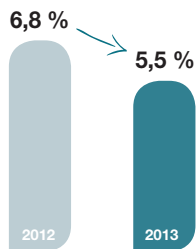
### Chiffre d'affaires

Le Pôle Nutrition Médicale a réalisé un chiffre d'affaires de 1 342 millions d'euros en 2013, soit une progression de + 5,8 % en données comparables par rapport à 2012, basée sur une croissance des volumes de + 5,5 % et une croissance en valeur de + 0,3 %.

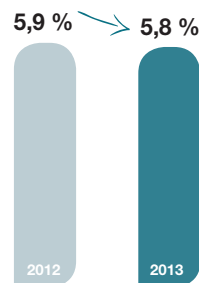
### Principaux marchés

La Chine, le Royaume-Uni, la Turquie et les États-Unis ont été les principaux contributeurs à la croissance du Pôle. Cette croissance a été réalisée en grande partie par la gamme de nutrition entérale *Nutrison* et par les marques de nutrition pédiatrique *Neocate* et *Nutrini*, dont les performances sont restées supérieures à la moyenne du Pôle.

### Croissance des volumes en données comparables



### Croissance des ventes en données comparables



## Chiffre d'affaires par zone géographique

Le tableau ci-après présente la répartition du chiffre d'affaires par zone géographique pour les exercices 2012 et 2013.

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros sauf pourcentage)	2012	2013	Variation en données comparables	Croissance des volumes en données comparables	Part du chiffre d'affaires réalisé par la zone en 2012	Part du chiffre d'affaires réalisé par la zone en 2013
<b>Chiffre d'affaires par zone géographique</b>						
Europe hors CEI	8 431	8 197	- 2,4 %	- 1,6 %	41 %	39 %
CEI & Amérique du Nord <sup>(a)</sup>	4 426	4 713	+ 10,0 %	+ 5,3 %	21 %	22 %
ALMA <sup>(b)</sup>	8 012	8 388	+ 10,0 %	+ 3,6 %	38 %	39 %
<b>Total</b>	<b>20 869</b>	<b>21 298</b>	<b>+ 4,8 %</b>	<b>+ 2,3 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(a) Amérique du Nord = États-Unis et Canada.

(b) *Asia-Pacific/Latin America/Middle-East/Africa* (Asie-Pacifique/Amérique Latine/Moyen-Orient/Afrique).

### Europe

La zone Europe a réalisé un chiffre d'affaires de 8 197 millions d'euros en 2013, soit une baisse de - 2,4 % en données comparables par rapport à 2012. Cette baisse est essentiellement liée aux activités de produits laitiers frais, pour lesquelles les conditions de marchés ont continué à être difficiles suite à la dégradation observée en 2012. Les trois autres Pôles ont quant à eux affiché un chiffre d'affaires stable ou en hausse sur la zone en 2013.

### CEI & Amérique du Nord

La zone CEI & Amérique du Nord a réalisé une excellente année 2013, avec une croissance à deux chiffres aux deuxième, troisième et quatrième trimestres. En Amérique du Nord, le Pôle a consolidé son *leadership* de la catégorie des produits laitiers frais, bénéficiant du succès de sa gamme *Oikos*. Les marchés de la CEI ont quant à eux été portés par leur marque phare *Prostokvashino*, dont la croissance a été supérieure à 20 % sur l'ensemble de l'année.

**ALMA**

La zone ALMA a réalisé un chiffre d'affaires de 8 388 millions d'euros en 2013, soit une progression de + 10,0 % en données comparables par rapport à 2012. Les principaux contributeurs à cette croissance sont d'une part le Pôle Eaux, notamment au travers d'excellentes performances en Chine et en Indonésie, et d'autre part le Pôle Produits Laitiers Frais qui maintient sa dynamique de croissance à deux chiffres en Amérique Latine et en Afrique. La croissance de

la zone a cependant été impactée par la fausse alerte déclenchée par Fonterra sur certains produits de lait infantile en Asie (voir paragraphe *Impact de la fausse alerte émise par la société Fonterra sur certains ingrédients fournis au Groupe en Asie* ci-avant), qui a conduit à une perte de chiffre d'affaire estimée à environ 370 millions d'euros sur l'ensemble du second semestre.

## Ventilation du chiffre d'affaires par trimestre

(en millions d'euros)	Premier trimestre		Deuxième trimestre		Troisième trimestre		Quatrième trimestre		Total	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
<b>Par Pôle d'activité</b>										
Produits Laitiers Frais	2 960	2 952	2 946	3 071	2 910	2 913	2 859	2 854	11 675	11 790
Eaux	841	887	1 014	1 104	962	1 089	832	823	3 649	3 903
Nutrition Infantile	1 014	1 177	1 076	1 206	1 062	924	1 105	956	4 257	4 263
Nutrition Médicale	302	322	323	339	323	333	340	348	1 288	1 342
<b>Par zone géographique</b>										
Europe hors CEI	2 116	2 005	2 233	2 155	2 089	2 068	1 992	1 969	8 431	8 197
CEI & Amérique du Nord <sup>(a)</sup>	1 084	1 163	1 118	1 197	1 116	1 183	1 109	1 170	4 426	4 713
ALMA <sup>(b)</sup>	1 917	2 170	2 008	2 368	2 052	2 008	2 035	1 842	8 012	8 388
<b>Total</b>	<b>5 117</b>	<b>5 338</b>	<b>5 359</b>	<b>5 720</b>	<b>5 257</b>	<b>5 259</b>	<b>5 136</b>	<b>4 981</b>	<b>20 869</b>	<b>21 298</b>

(a) Amérique du Nord = États-Unis et Canada.

(b) *Asia-Pacific/Latin America/Middle-East/Africa* (Asie-Pacifique/Amérique Latine/Moyen-Orient/Afrique).

	Premier trimestre 2013		Deuxième trimestre 2013		Troisième trimestre 2013		Quatrième trimestre 2013		Total 2013	
	Variation en données historiques	Variation en données comparables	Variation en données historiques	Variation en données comparables	Variation en données historiques	Variation en données comparables	Variation en données historiques	Variation en données comparables	Variation en données historiques	Variation en données comparables
<b>Par Pôle d'activité</b>										
Produits Laitiers Frais	- 0,3 %	+ 0,7 %	+ 4,2 %	+ 2,6 %	+ 0,1 %	+ 4,6 %	- 0,2 %	+ 4,9 %	+ 1,0 %	+ 3,2 %
Eaux	+ 5,5 %	+ 8,6 %	+ 8,9 %	+ 10,5 %	+ 13,2 %	+ 16,9 %	- 1,0 %	+ 8,1 %	+ 7,0 %	+ 11,2 %
Nutrition Infantile	+ 16,1 %	+ 17,1 %	+ 12,1 %	+ 13,5 %	- 13,0 %	- 8,6 %	- 13,4 %	- 6,9 %	+ 0,2 %	+ 3,6 %
Nutrition Médicale	+ 6,4 %	+ 6,3 %	+ 5,1 %	+ 4,7 %	+ 3,3 %	+ 5,8 %	+ 2,3 %	+ 6,4 %	+ 4,2 %	+ 5,8 %
<b>Par zone géographique</b>										
Europe hors CEI	- 5,3 %	- 5,1 %	- 3,5 %	- 3,0 %	- 1,0 %	- 0,9 %	- 1,2 %	- 0,4 %	- 2,8 %	- 2,4 %
CEI & Amérique du Nord <sup>(a)</sup>	+ 7,4 %	+ 8,5 %	+ 7,1 %	+ 10,2 %	+ 6,0 %	+ 11,1 %	+ 5,4 %	+ 10,2 %	+ 6,5 %	+ 10,0 %
ALMA <sup>(b)</sup>	+ 13,2 %	+ 16,6 %	+ 17,9 %	+ 15,3 %	- 2,1 %	+ 6,0 %	- 9,5 %	+ 2,2 %	+ 4,7 %	+ 10,0 %
<b>Total</b>	<b>+ 4,3 %</b>	<b>+ 5,6 %</b>	<b>+ 6,7 %</b>	<b>+ 6,5 %</b>	<b>+ 0,0 %</b>	<b>+ 4,2 %</b>	<b>- 3,0 %</b>	<b>+ 2,9 %</b>	<b>+ 2,1 %</b>	<b>+ 4,8 %</b>

(a) Amérique du Nord = États-Unis et Canada.

(b) *Asia-Pacific/Latin America/Middle-East/Africa* (Asie-Pacifique/Amérique Latine/Moyen-Orient/Afrique).

## Résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante

### Résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante consolidés

Le résultat opérationnel courant s'élève à 2 809 millions d'euros en 2013 (2 958 millions d'euros en 2012).

La marge opérationnelle courante de Danone est en baisse de - 81 pb en données comparables en 2013 pour s'établir à 13,19 %. Comme en 2012 et conformément aux attentes, la baisse des ventes en Europe a continué à significativement peser sur la rentabilité du Groupe.

Le coût des produits vendus s'élève à 10 977 millions d'euros en 2013 (10 409 millions d'euros en 2012), soit 51,5 % du chiffre d'affaires consolidé (49,9 % en 2012). L'année a été marquée par une inflation du prix du lait et des ingrédients laitiers très supérieure aux hypothèses initiales. Ce surcroît d'inflation a pu être compensé par des dynamiques de croissance fortes, par des hausses de prix sélectives et compétitives, notamment dans les pays émergents, et enfin par un effort renforcé sur l'optimisation des coûts. Les initiatives d'optimisation des coûts matières, industriels et logistiques ont ainsi permis de maintenir un niveau élevé de productivités.

Les frais sur ventes s'élèvent à 5 425 millions d'euros en 2013 (5 474 millions d'euros en 2012), soit 25,5 % du chiffre d'affaires consolidé (26,2 % en 2012).

Le Groupe a continué à investir dans ses leviers de croissance, avec des dépenses identiques (en données comparables) à 2012 sur l'ensemble des coûts de marketing, de ventes et de recherche et développement.

Les frais de Recherche et Développement s'élèvent à 275 millions d'euros en 2013 (257 millions d'euros en 2012), soit 1,3 % du chiffre d'affaires consolidé (voir paragraphe 3.1 *Aperçu des activités en 2013*).

Les frais généraux s'élèvent à 1 707 millions d'euros en 2013 (1 746 millions d'euros en 2012), soit 8,0 % du chiffre d'affaires consolidé (8,4 % en 2012).

La mise en œuvre du plan d'économies et d'adaptation des organisations du Groupe en Europe (voir paragraphe 3.1 *Aperçu des activités en 2013* relatif au *Plan d'économies et d'adaptation des organisations du Groupe en Europe*) est en cours depuis 2013.

En 2013, les Autres produits et charges opérationnels de (681) millions d'euros correspondent essentiellement à des charges, dont principalement (i) (280) millions d'euros relatifs au plan d'économies et d'adaptation des organisations du Groupe en Europe, (ii) (201) millions d'euros relatifs à la fausse alerte émise par la société Fonterra sur certains ingrédients fournis au Groupe en Asie (voir paragraphe *Impact de la fausse alerte émise par la société Fonterra sur certains ingrédients fournis au Groupe en Asie*), (iii) (62) millions d'euros relatifs à la dépréciation des marques à durée de vie indéfinie, (iv) (36) millions d'euros de frais relatifs aux acquisitions avec prise de contrôle réalisées en 2013, (v) (34) millions d'euros relatifs aux charges d'intégration d'Unimilk (Produits Laitiers Frais – Russie et Ukraine principalement) dans le cadre de l'enveloppe définie au moment de l'acquisition, et (vi) (21) millions d'euros versés suite à l'enquête de la Commission nationale chinoise du développement et de la réforme en Chine.

### Résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante par Pôle d'activité

Le tableau ci-après présente, par Pôle d'activité, le résultat courant et la marge opérationnelle courante pour les exercices 2012 et 2013.

Exercice clos le 31 décembre					
	Résultat opérationnel courant		Marge opérationnelle courante		Variation en données comparables
(en millions d'euros sauf pourcentage et pb)	2012	2013	2012	2013	
Produits Laitiers Frais	1 414	1 219	12,11 %	10,35 %	- 160 pb
Eaux	483	509	13,23 %	13,04 %	+ 10 pb
Nutrition Infantile	830	837	19,51 %	19,62 %	+ 21 pb
Nutrition Médicale	231	244	17,95 %	18,16 %	- 4 pb
<b>Total</b>	<b>2 958</b>	<b>2 809</b>	<b>14,18 %</b>	<b>13,19 %</b>	<b>- 81 pb</b>

La marge opérationnelle courante du Pôle Produits Laitiers Frais s'établit à 10,35 % en 2013, en baisse de - 160 pb en données comparables par rapport à 2012. La poursuite de la baisse des ventes en Europe et le contexte de forte inflation du prix du lait ont significativement pesé sur la rentabilité du Pôle.

La marge opérationnelle courante du Pôle Eaux s'établit à 13,04 % en 2013, en progression de + 10 pb en données comparables par rapport à 2012. Cette marge a notamment bénéficié de la croissance volume du Pôle et de l'effet de mix produit favorable lié à la forte croissance des *aquadriinks*.

La marge opérationnelle courante du Pôle Nutrition Infantile s'établit à 19,62 % en 2013, en progression de + 21 pb par rapport à 2012. Cette progression reflète d'une part la croissance rentable des activités en Europe,

portée par la forte croissance en volumes des marques internationales de laits infantiles, et d'autre part les hausses de prix sur certains marchés. Ces facteurs favorables ont permis de contrebalancer la hausse du prix du lait et la perte de marge opérationnelle courante liée à la fausse alerte déclenchée par Fonterra (voir paragraphe *Impact de la fausse alerte émise par la société Fonterra sur certains ingrédients fournis au Groupe en Asie* ci-avant).

La marge opérationnelle courante du Pôle Nutrition Médicale s'établit à 18,16 % en 2013, en légère baisse en données comparables par rapport à 2012. La progression de la marge en Europe a permis de compenser une baisse de marge dans certains pays émergents.

## Résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante par zone géographique

Le tableau ci-après présente, par zone géographique, le résultat courant et la marge opérationnelle courante pour les exercices 2012 et 2013.

(en millions d'euros sauf pourcentage et pb)	Exercice clos le 31 décembre				
	Résultat opérationnel courant		Marge opérationnelle courante		Variation en données comparables
	2012	2013	2012	2013	
Europe hors CEI	1 320	1 182	15,66 %	14,42 %	- 121 pb
CEI & Amérique du Nord <sup>(a)</sup>	452	450	10,21 %	9,56 %	- 24 pb
ALMA <sup>(b)</sup>	1 186	1 177	14,81 %	14,03 %	- 58 pb
<b>Total</b>	<b>2 958</b>	<b>2 809</b>	<b>14,18 %</b>	<b>13,19 %</b>	<b>- 81 pb</b>

(a) Amérique du Nord = États-Unis et Canada.

(b) Asia-Pacific/Latin America/Middle-East/Africa (Asie-Pacifique/Amérique Latine/Moyen-Orient/Afrique).

La marge opérationnelle courante de la zone Europe hors CEI s'établit à 14,42 % en 2013, en diminution de - 121 pb en données comparables par rapport à 2012. La poursuite de la baisse des ventes de produits laitiers frais dans la zone a significativement pesé sur la rentabilité, ainsi que l'inflation des prix du lait, notamment sur le second semestre.

La marge opérationnelle courante de la zone CEI & Amérique du Nord s'établit à 9,56 % en 2013, en baisse de - 24 pb en données comparables par rapport à 2012. De même qu'en Europe, la forte inflation du prix du lait a pesé sur la rentabilité de la zone, en particulier dans les pays de la CEI.

La marge opérationnelle courante de la zone ALMA s'établit à 14,03 % en 2013, en baisse de - 58 pb en données comparables par rapport à 2012. La marge de la zone a été impactée notamment par la perte de marge opérationnelle courante liée à la fausse alerte déclenchée par Fonterra (voir paragraphe *Impact de la fausse alerte émise par la société Fonterra sur certains ingrédients fournis au Groupe en Asie* ci-avant).

3

## Résultat financier

Le Groupe a mis en place une politique de gestion des risques financiers décrite au paragraphe 2.7 *Facteurs de risques*.

Le résultat financier des exercices 2012 et 2013 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2012	2013
Produits financiers sur disponibilités et placements à court terme	75	76
Charges financières sur dette financière	(245)	(269)
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>(170)</b>	<b>(193)</b>
Autres produits financiers	5	52
Autres charges financières	(137)	(122)
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>(132)</b>	<b>(70)</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>(302)</b>	<b>(263)</b>

### Coût de l'endettement financier net

Le Coût de l'endettement financier net a progressé en raison d'une dette financière nette plus élevée qu'en 2012. Cette hausse est liée notamment à l'ensemble des acquisitions réalisées par le Groupe depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2012, et plus particulièrement au rachat d'une partie des intérêts minoritaires de Danone Espagne et à l'augmentation de la participation dans Centrale Laitière, et également aux rachats par le Groupe de 16,4 millions de ses propres actions réalisés depuis cette date.

En 2013, le montant net des intérêts financiers payés s'élève à 193 millions d'euros (170 millions d'euros en 2012). Par ailleurs, le montant net des intérêts financiers courus s'élève à 43 millions d'euros au 31 décembre 2013 (15 millions d'euros au 31 décembre 2012).



## Autres produits financiers

En 2013, les Autres produits financiers ont augmenté de 47 millions d'euros par rapport à 2012, en raison principalement de l'impact de la cession par Danone de sa participation dans SNI (Produits Laitiers Frais – Maroc), donnant lieu à une plus-value de 52 millions d'euros.

## Autres charges financières

En 2013 comme en 2012, les Autres charges financières se composent principalement des éléments suivants :

- commissions bancaires ;
- coût des couvertures du risque de change opérationnel et de la part inefficace de ces couvertures en application de la norme IAS 39, *Instruments dérivés : comptabilisation et évaluation* ;
- impact de la désactualisation de la valeur actualisée des engagements nette du rendement attendu des actifs des régimes des engagements de retraites et autres avantages à long terme.

## Taux d'imposition

Le taux d'imposition courant s'établit à 30,0 % pour l'année 2013 (27,6 % pour l'année 2012). Ce taux d'imposition courant exclut les éléments non courants du résultat et les produits et charges d'impôts relatifs à ces éléments non courants (voir tableau ci-après).

Le taux d'imposition courant s'établit à 30,0 % en 2013, en hausse significative de plus de 2 points par rapport à 2012, en raison du contexte général d'accroissement de la pression fiscale, et en particulier, en France, de la limitation de la déductibilité des intérêts financiers et de la taxe sur les dividendes.

Par ailleurs, en incluant les éléments non courants, le taux effectif d'imposition du Groupe s'élève à 32,4 % en 2013 (29,1 % en 2012) et l'écart par rapport au taux légal d'imposition en France en 2013 et 2012 figure à la Note 25 des Annexes aux comptes consolidés.

## Résultat net courant – Part du Groupe et résultat net courant dilué – Part du Groupe par action

Le résultat net s'élève à 1 550 millions d'euros en 2013 (1 787 millions d'euros en 2012). Le résultat net – Part du Groupe s'élève à 1 422 millions d'euros en 2013 (1 672 millions d'euros en 2012).

## Résultat des sociétés mises en équivalence

La forte variation du résultat net des sociétés mises en équivalence reflète pour un montant de 226 millions d'euros (enregistré en non-courant) la réévaluation de la quote-part de 29,2 % détenue historiquement par Danone dans le capital de Centrale Laitière, constatée dans le cadre de la prise de contrôle du Groupe sur cette société, conformément aux normes IFRS. Hors éléments non-courants, le résultat net des sociétés mises en équivalence s'établit à 50 millions d'euros pour l'année 2013.

## Résultat net courant – Part du Groupe

Le résultat net courant – Part du Groupe s'établit à 1 636 millions d'euros en 2013, en baisse de - 4,5 % en données comparables et de - 10,0 % en données historiques par rapport à 2012. Le bénéfice net courant dilué par action s'élève à 2,78 euros, en baisse de - 2,2 % en données comparables et en baisse de - 7,9 % en données historiques par rapport à 2012.

Le passage (i) du résultat net – Part du Groupe au résultat net courant – Part du Groupe, et (ii) du résultat net – Part du Groupe par action au résultat net courant – Part du Groupe par action est présenté dans le tableau ci-après :

	Exercice clos le 31 décembre					
	2012			2013		
(en millions d'euros sauf pourcentages)	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>2 958</b>		<b>2 958</b>	<b>2 809</b>		<b>2 809</b>
Autres produits et charges opérationnels		(211)	(211)		(681)	(681)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>2 958</b>	<b>(211)</b>	<b>2 747</b>	<b>2 809</b>	<b>(681)</b>	<b>2 128</b>
Coût de l'endettement financier net	(170)		(170)	(193)		(193)
Autres produits et charges financiers	(130)	(2)	(132)	(118)	48	(70)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>2 658</b>	<b>(213)</b>	<b>2 445</b>	<b>2 498</b>	<b>(633)</b>	<b>1 865</b>
Impôts sur les bénéfices	(735)	23	(712)	(750)	146	(604)
Taux effectif d'impôt	27,6 %		29,1 %	30,0 %		32,4 %
<b>Résultat des sociétés intégrées</b>	<b>1 923</b>	<b>(190)</b>	<b>1 733</b>	<b>1 748</b>	<b>(487)</b>	<b>1 261</b>
Résultats des sociétés mises en équivalence	59	(5)	54	50	239	289
<b>Résultat net</b>	<b>1 982</b>	<b>(195)</b>	<b>1 787</b>	<b>1 798</b>	<b>(248)</b>	<b>1 550</b>
• Part du Groupe	1 818	(146)	1 672	1 636	(214)	1 422
• Part des détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	164	(49)	115	162	(34)	128

Exercice clos le 31 décembre

(en euros par action sauf nombre d'actions)	2012		2013	
	Courant	Total	Courant	Total
<b>Résultat net - Part du Groupe</b>	1 818	1 672	1 636	1 422
<b>Nombre d'actions</b>				
• Avant dilution	600 477 145	600 477 145	587 411 533	587 411 533
• Après dilution	603 105 304	603 105 304	588 469 577	588 469 577
<b>Résultat net - Part du Groupe, par action</b>				
• Avant dilution	3,03	2,78	2,79	2,42
• Après dilution	3,01	2,77	2,78	2,42

## Dividende

Le Conseil d'Administration de Danone proposera à l'Assemblée Générale des Actionnaires, qui se réunira le mardi 29 avril 2014, la distribution, au titre de l'exercice 2013, d'un dividende de 1,45 euro par action, stable par rapport au dividende distribué au titre de l'exercice 2012.

Compte tenu des dispositions fiscales françaises, et en cohérence avec l'absence actuelle de rachat d'actions, il sera proposé aux actionnaires d'opter pour le paiement de la totalité de leur dividende en numéraire ou en actions DANONE. Les actions nouvelles seraient émises à un prix fixé à 90% de la moyenne des premiers cours cotés de l'action DANONE sur Euronext lors des

20 séances de bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale du 29 avril 2014 diminuée du montant du dividende.

Si cette distribution est approuvée, le dividende sera détaché de l'action le mercredi 7 mai 2014. La période pendant laquelle les actionnaires pourront opter pour un paiement du dividende en numéraire ou en actions débutera le mercredi 7 mai et s'achèvera le mercredi 21 mai 2014. La mise en paiement du dividende en numéraire ou la livraison des actions interviendra le à partir du mardi 3 juin 2014.

3

## 3.3 FREE CASH-FLOW

À la date du présent Document de Référence, le Groupe estime que les flux de trésorerie générés par ses activités opérationnelles, sa trésorerie ainsi que les fonds disponibles *via* des lignes de crédit confirmées gérées au niveau de la Société seront suffisants pour couvrir les dépenses et investissements nécessaires à son exploitation, le service de sa dette (incluant le financement de l'exercice de toutes options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle) et la distribution de dividendes.

Le *free cash-flow* s'établit à 1 428 millions d'euros en 2013, impacté pour 121 millions d'euros (montant net d'impôt) par les dépenses relatives au plan d'économies et d'adaptation des organisations du Groupe en Europe (voir paragraphe 3.1 *Aperçu des activités en 2013* relatif au *Plan d'économies et d'adaptation des organisations du Groupe en Europe*).

Le *free cash-flow* hors éléments exceptionnels s'élève à 1 549 millions d'euros (7,3 % du chiffre d'affaires), en baisse de - 25,8 % par rapport à 2012, reflétant les conséquences de la fausse alerte déclenchée par Fonterra (voir paragraphe *Impact de la fausse alerte émise par la société Fonterra sur certains ingrédients fournis au Groupe en Asie* ci-avant), qui a conduit à une perte de *free cash-flow* estimée à 291 millions d'euros sur l'exercice 2013, ainsi que des effets de change défavorables à hauteur de 90 millions d'euros.

Les investissements industriels ont continué à progresser pour s'établir à 1 039 millions d'euros, soit 4,9 % du chiffre d'affaires.

## Tableau de flux de trésorerie consolidés

## Trésorerie provenant de l'exploitation

Les flux de trésorerie provenant de l'exploitation des exercices 2012 et 2013 s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Résultat net</b>	1 787	1 550
Résultat des sociétés mises en équivalence	(54)	(289)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	35	27
Dotations aux amortissements	670	710
Autres ressources (emplois) sans impact sur la trésorerie	113	169
Autres ressources (emplois) ayant un impact sur la trésorerie	(26)	(35)
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	<b>2 525</b>	<b>2 132</b>
Variation des stocks	(52)	(231)
Variation des créances clients	49	(15)
Variation des dettes fournisseurs	274	392
Variation des autres comptes débiteurs et créditeurs	62	78
Variation des éléments du besoin en fonds de roulement	333	224
<b>Trésorerie provenant de l'exploitation</b>	<b>2 858</b>	<b>2 356</b>

Les Autres ressources (emplois) ayant un impact sur la trésorerie correspondent principalement au montant des intérêts courus au 31 décembre de l'exercice précédent et décaissés sur l'exercice en cours. Le montant des intérêts

courus au 31 décembre 2012 et décaissés en 2013 s'élève à (29) millions d'euros ((26) millions d'euros au 31 décembre 2011 et décaissés en 2012).

Les Autres ressources (emplois) sans impact sur la trésorerie s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	<b>2012</b>	<b>2013</b>
(Plus) ou moins-value de cession et dépréciation d'actifs industriels <sup>(a)</sup>	(98)	(8)
Dotations (reprises) de provisions et impôts différés	119	54
Charges liées aux actions sous conditions de performance et aux <i>stock-options</i>	22	19
Intérêts financiers courus	15	43
Autres <sup>(b)</sup>	55	61
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>169</b>

(a) Concernent les actifs corporels et incorporels opérationnels.

(b) Dont 62 millions d'euros de dépréciation d'une marque à durée de vie indéfinie au 31 décembre 2013.

Les cessions d'actifs industriels concernent les actifs corporels et incorporels opérationnels.

Le BFR du Groupe au 31 décembre 2013 est négatif à (1 768) millions d'euros soit (8,3) % du chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2013 ((1 525) millions d'euros au 31 décembre 2012 et (7,3) % du chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2012).

La réduction du BFR provient notamment de l'amélioration de sa gestion dans les sociétés récemment acquises par le Groupe, et en particulier dans les sociétés du groupe Unimilk. Ces améliorations ont permis au Groupe d'atteindre un fort niveau d'optimisation de son BFR.

## Trésorerie provenant des opérations d'investissement

Les flux de trésorerie des opérations d'investissement des exercices 2012 et 2013 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2012	2013
Investissements industriels <sup>(a)</sup>	(976)	(1 039)
Cessions d'actifs industriels <sup>(a)</sup>	193	79
Acquisitions d'actifs financiers nettes de la trésorerie acquise	(291)	(1 246)
Cessions d'actifs financiers <sup>(b)</sup>	4	69
Variation nette des prêts et autres immobilisations financières	(1)	(19)
<b>Trésorerie provenant des opérations d'investissement/désinvestissement</b>	<b>(1 071)</b>	<b>(2 156)</b>

(a) Concernent des actifs corporels et incorporels opérationnels.

(b) Y compris endettement net à la date de cession des sociétés cédées.

Les investissements industriels ont continué à progresser en 2013 pour s'établir à 1 039 millions d'euros, soit 4,9 % du chiffre d'affaires net consolidé (4,7 % en 2012).

## Trésorerie provenant des opérations de financement

Les flux de trésorerie provenant des opérations de financement des exercices 2012 et 2013 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2012	2013
Augmentation du capital et des primes	35	37
Acquisition d'actions propres (nettes de cession) et <i>calls</i> DANONE <sup>(a)</sup>	(701)	(793)
Dividendes versés aux actionnaires de Danone	(835)	(848)
Transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	(339)	(213)
Flux nets d'instruments dérivés <sup>(b)</sup>	(70)	54
Financements obligataires émis ou souscrits au cours de l'exercice	1 530	2 900
Financements obligataires remboursés au cours de l'exercice	(173)	(193)
Variation nette des autres dettes financières courantes et non courantes	(100)	(111)
Variation des placements à court terme	(831)	(1 176)
<b>Trésorerie affectée aux opérations de financement</b>	<b>(1 484)</b>	<b>(343)</b>

(a) Options d'achats d'actions DANONE acquises par la Société.

(b) Sur dette nette.

### Acquisitions d'actions propres (nettes de cession) et de *calls* DANONE

Au cours de l'exercice 2013, le Groupe a procédé aux opérations suivantes sur l'action DANONE :

- rachat de 15,1 millions d'actions DANONE réalisé à des fins de croissance externe, dans le cadre du programme de rachats d'actions de la Société pour 809 millions d'euros (dont 6,7 millions d'actions afin de compenser l'effet dilutif de la remise en paiement de 6 715 266 actions décrite ci-après) réalisés par des prestataires de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre du programme de rachat d'actions de la Société ;
- remise en paiement de 6 715 266 actions DANONE autodétenues en rémunération d'une partie du prix d'acquisition d'actions de Danone Espagne auprès d'actionnaires minoritaires de cette filiale ;
- remise de respectivement 0,3 et 0,2 million d'actions dans le cadre (i) de l'exercice par leurs bénéficiaires de *stock-options*, et (ii) de la livraison d'actions sous conditions de performance accordées à certains salariés et mandataires sociaux ;
- annulation de 13,1 millions d'actions DANONE pour 597 millions d'euros en contrepartie de la rubrique Actions propres et donc sans impact sur le montant des capitaux propres consolidés.

**Transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle**

Les transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle en 2012 et 2013 s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Rachat d'intérêts ne conférant pas le contrôle <sup>(a)</sup>	(137)	(121)
Versement de dividendes	(202)	(107)
Contribution des intérêts ne conférant pas le contrôle aux augmentations de capital	-	15
<b>Total</b>	<b>(339)</b>	<b>(213)</b>

(a) Comprend essentiellement la part de paiement en numéraire des rachats d'intérêts ne conférant pas le contrôle de Danone Espagne.

**Financements obligataires émis ou souscrits au cours de l'exercice**

Voir ci-après paragraphe *Principales opérations de financement de l'exercice 2013*.

**Free cash-flow**

Le passage de la trésorerie provenant de l'exploitation au *free cash-flow* est présenté dans le tableau ci-après :

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Trésorerie provenant de l'exploitation</b>	<b>2 858</b>	<b>2 356</b>
Investissements industriels	(976)	(1 039)
Cessions et réalisations d'actifs industriels	193	79
Frais d'acquisitions avec prise de contrôle <sup>(a)</sup>	13	32
Compléments de prix d'acquisition avec prise de contrôle <sup>(b)</sup>	-	-
<b>Free cash-flow</b>	<b>2 088</b>	<b>1 428</b>
Flux de trésorerie relatifs au plan d'économies et d'adaptation en Europe <sup>(c)</sup>	-	121
<b>Free cash-flow hors éléments exceptionnels</b>	<b>2 088</b>	<b>1 549</b>

(a) Correspond aux frais d'acquisition avec prise de contrôle effectivement versés au cours de l'exercice.

(b) Correspond aux compléments de prix d'acquisition versés ultérieurement à une prise de contrôle et au cours de l'exercice.

(c) Montant net d'impôts.

## 3.4 EXAMEN DU BILAN ET DE LA SÉCURITÉ FINANCIÈRE

### Bilan consolidé simplifié

Au 31 décembre

(en millions d'euros sauf pourcentage)	2012	2013
Actifs non courants	22 614	23 078
Actifs courants	6 923	7 850
<b>Total de l'actif</b>	<b>29 537</b>	<b>30 928</b>
<b>Capitaux propres - Part du Groupe</b>	<b>12 191</b>	<b>10 694</b>
Intérêts ne conférant pas le contrôle	63	35
Dette nette	6 292	7 966
Dette financière nette	3 021	4 722
Ratio d'endettement basé sur dette nette	52 %	74 %
Ratio d'endettement basé sur dette financière nette	25 %	44 %

### Principales opérations de financement de l'exercice 2013

Afin de diversifier ses sources de financement et d'allonger la maturité moyenne de sa dette tout en profitant de conditions de marché favorables, le Groupe a procédé aux principales opérations suivantes au cours de l'exercice 2013 :

Exercice clos le 31 décembre 2013

	Devise	Nominal (en millions de devises)	Maturité
Emprunt obligataire euro sous programme EMTN	EUR	750	2018
Emprunt obligataire euro sous programme EMTN	EUR	650	2019
Emprunt obligataire euro sous programme EMTN	EUR	500	2023
Emprunt obligataire euro sous programme EMTN	EUR	1 000	2021

Par ailleurs, trois placements privés sous programme EMTN sont arrivés à échéance au cours de l'exercice 2013 pour un montant total équivalent en euros de 193 millions d'euros (814 et 374 millions de couronnes tchèques, 23 900 millions de yens).

### Dette nette et dette financière nette

La dette nette du Groupe s'établit à 7 966 millions d'euros au 31 décembre 2013, incluant les options de vente accordées aux actionnaires minoritaires pour 3 244 millions d'euros. La dette relative à ces options reste globalement stable par rapport au 31 décembre 2012.

Hors options de vente aux actionnaires minoritaires, la dette financière nette du Groupe s'établit à 4 722 millions d'euros, en progression de 1 701 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2012. Cette hausse est liée en majeure partie aux acquisitions réalisées par Danone en 2013 : outre le rachat d'une partie des intérêts minoritaires de Danone Espagne et l'augmentation de sa

participation dans Centrale Laitière, le Groupe a ainsi financé en 2013 la prise de contrôle de Sirma en Turquie, l'acquisition de Happy Family et de YoCrunch aux États-Unis et des prises de participation stratégiques de 4,0 % dans la société Mengniu en Chine (le Groupe a depuis signé un accord pour souscrire à une augmentation de capital réservée de la société Mengniu, qui porterait de 4,0 % à 9,9 % la participation de Danone dans le leader chinois des Produits Laitiers) et de 49 % dans la société Fan Milk en Afrique de l'Ouest (voir ci-après paragraphe *Structure de financement et sécurité financière*).



Le passage de la dette nette à la dette financière nette est présenté dans le tableau ci-après :

	Au 31 décembre	
<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Dettes financières non courantes <sup>(a)</sup>	6 346	7 065
Dettes financières courantes <sup>(a)</sup>	3 176	4 862
Placements à court terme	(1 748)	(2 862)
Disponibilités	(1 269)	(969)
Instruments dérivés - actifs	(213)	(130)
<b>Dette nette</b>	<b>6 292</b>	<b>7 966</b>
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle - non courantes	(1 881)	(477)
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle - courantes	(1 390)	(2 767)
<b>Dettes financières exclues de la dette financière nette</b>	<b>(3 271)</b>	<b>(3 244)</b>
<b>Dette financière nette</b>	<b>3 021</b>	<b>4 722</b>

(a) Y compris Instruments dérivés - passifs.

## Capitaux propres

Au 31 décembre 2013, les capitaux propres consolidés s'élevaient à 10 729 millions d'euros (12 254 millions d'euros au 31 décembre 2012), les capitaux propres consolidés en Part du Groupe s'élevaient à 10 694 millions d'euros (12 191 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Les variations des capitaux propres en Part du Groupe et consolidés au cours des exercices 2012 et 2013 s'analysent comme suit :

	2012		2013	
<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Part du Groupe</b>	<b>Consolidés</b>	<b>Part du Groupe</b>	<b>Consolidés</b>
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>12 100</b>	<b>12 198</b>	<b>12 191</b>	<b>12 254</b>
Résultat net de la période	1 672	1 787	1 422	1 550
Dividende versé par la Société au titre de l'exercice précédent	(837)	(835)	(848)	(848)
Écarts de conversion <sup>(a)</sup>	(113)	(101)	(1 417)	(1 464)
Transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle <sup>(b)</sup>	(116)	(278)	(350)	(461)
Opérations sur l'action DANONE	(429)	(429)	(475)	(475)
Augmentation de capital dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise dont bénéficient les salariés des entités françaises	35	35	37	37
Autres résultats enregistrés directement en capitaux propres	(136)	(138)	131	133
Contrepartie des charges relatives aux actions sous conditions de performance et aux <i>stock-options</i>	22	22	19	19
Autres éléments	(7)	(7)	(16)	(16)
<b>Au 31 décembre</b>	<b>12 191</b>	<b>12 254</b>	<b>10 694</b>	<b>10 729</b>

(a) En 2013, les écarts de conversion négatifs proviennent de la baisse de plusieurs devises contre euro, notamment les devises indonésienne, russe et turque.

(b) Voir paragraphe ci-après relatif aux *Dettes financières courantes et non courantes relatives aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle dans la société Danone Espagne*.

## Structure de financement et sécurité financière

### Risque de liquidité

#### Exposition au risque de liquidité

Dans le cadre de son activité opérationnelle, le Groupe n'a pas recours à un endettement de façon récurrente ni significative. Les flux d'exploitation sont généralement suffisants pour autofinancer ses opérations et sa croissance organique.

Cependant, le Groupe peut être amené à augmenter son endettement pour financer des opérations de croissance externe ou pour gérer son cycle de trésorerie, notamment lors du paiement des dividendes aux actionnaires de la Société.

Son objectif reste de maintenir cet endettement à un niveau adapté lui permettant de conserver de la flexibilité dans ses sources de financement.

Le risque de liquidité du Groupe est induit principalement, d'une part, par l'échéance de ses dettes (i) donnant lieu au paiement d'intérêts (dette obligataire, bancaire...), et (ii) ne donnant pas lieu au paiement d'intérêts (dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle), et d'autre part, par les flux de paiement sur les instruments dérivés.

Dans le cadre de la gestion de son endettement, le Groupe est régulièrement amené à lever de nouveaux financements, notamment pour renouveler sa dette existante.

Dans les pays dans lesquels le financement centralisé n'est pas accessible, lorsque les financements à moyen terme sont indisponibles, et/ou dans le cas de certains financements existants dans une société avant sa prise de contrôle par le Groupe, le Groupe est exposé à un risque de liquidité sur des montants limités dans ces pays.

Plus généralement, le Groupe pourrait, dans un contexte de crise financière systémique, ne pas être en mesure d'accéder aux financements ou refinancements nécessaires sur les marchés du crédit ou des capitaux, ou d'y accéder à des conditions satisfaisantes, ce qui serait susceptible d'avoir un impact négatif sur sa situation financière.

#### Gestion de la sécurité financière

En application de sa politique de gestion du risque de refinancement, le Groupe réduit son exposition en (i) centralisant ses sources de financement, (ii) faisant appel à des sources de financement diversifiées, (iii) gérant une part significative de ses financements à moyen terme, (iv) maintenant des sources de financement disponibles à tout moment, et (v) n'étant soumis à aucun engagement relatif au maintien de ratios financiers (*covenant*). Dans les pays dans lesquels le financement centralisé n'est pas accessible, lorsque les financements à moyen terme sont indisponibles, et/ou dans le cas de certains financements existants dans une société avant sa prise de contrôle par le Groupe, certaines sociétés du Groupe peuvent être amenées à porter des financements locaux pour les besoins de leur activité opérationnelle ; ces financements représentent des montants limités individuellement et en cumul pour le Groupe, compte tenu du niveau des flux d'exploitation généralement suffisants pour autofinancer leurs opérations et leur croissance organique.

### Structure de financement du Groupe et de sa sécurité financière

La structure de financement du Groupe et sa sécurité financière sont gérées au niveau de la Société et les financements et lignes de sécurité sont portés par la Société. Elles se composent de :

- financement bancaire :
  - crédit syndiqué (de type *revolving*) mis en place en juillet 2011, d'un montant en principal de 2 milliards d'euros, à échéance au 28 juillet 2018. Au 31 décembre 2013, le Groupe n'a effectué aucun tirage sur ce crédit syndiqué,
  - lignes de crédit confirmées non utilisées : un portefeuille de lignes bancaires de sécurité conclues auprès d'établissements de crédit de premier rang, avec des échéances comprises entre 2014 et 2018, pour 3,4 milliards d'euros en principal. Au 31 décembre 2013 comme au 31 décembre 2012, le Groupe n'a effectué aucun tirage sur ces lignes.
- financement sur les marchés des capitaux :
  - financement obligataire *Euro Medium Term Notes* (EMTN) (programme de 9 milliards d'euros en principal) et emprunt obligataire aux États-Unis réalisé en juin 2012, pour un montant cumulé de 7 018 millions d'euros au 31 décembre 2013 ; les emprunts obligataires émis par la Société font l'objet d'une publication sur le site internet du Groupe,
  - billets de trésorerie : un programme de 3 milliards d'euros, utilisé à hauteur de 737 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Le crédit syndiqué précité, certains emprunts obligataires du programme EMTN, l'emprunt obligataire aux États-Unis réalisé en juin 2012 et certaines lignes de crédit confirmées non utilisées contiennent un mécanisme de changement de contrôle.

L'ensemble de ces sources de financement ne fait l'objet d'aucun engagement relatif au maintien de ratios financiers (*covenant*).

Par ailleurs, au 31 décembre 2013, les dettes à plus d'un an de la Société sont notées A3/Stable par l'agence Moody's et A-/Stable par Standard & Poor's. Les émissions de billets de trésorerie sont notées A2 par Standard & Poor's.

Enfin, le Groupe dispose d'un montant de trésorerie disponible *via* ses disponibilités et placements à court terme de 3,8 milliards d'euros au 31 décembre 2013 (3,0 milliards d'euros au 31 décembre 2012).

#### Utilisation de ses sources de financement

La politique du Groupe consiste à maintenir disponible ses sources de financement et les gérer au niveau de la Société. Le Groupe peut être amené à utiliser (i) notamment son programme de billets de trésorerie et son crédit syndiqué pour gérer son cycle de trésorerie, en particulier lors du versement du dividende aux actionnaires de Danone, et (ii) alternativement ses programmes de billets de trésorerie et EMTN ou son crédit syndiqué pour optimiser son coût de financement, tout en assurant sa sécurité financière, si bien que la maturité et la devise de ses financements effectivement levés peuvent varier sans modifier le niveau d'endettement net ni la sécurité financière du Groupe.

## Mesure du risque de liquidité

Les sorties de trésorerie prévisionnelles relatives au remboursement contractuel en nominal et aux paiements contractuels des intérêts sur les dettes et actifs financiers, y compris les primes à payer sur les instruments dérivés, figurant au bilan du Groupe au 31 décembre 2013, sont présentées ci-après selon leur échéance contractuelle et l'hypothèse de non-renouvellement :

(en millions d'euros)	Valeur comptable au bilan au 31 décembre 2013	Flux de trésorerie 2014	Flux de trésorerie 2015	Flux de trésorerie 2016	Flux de trésorerie 2017	Flux de trésorerie 2018 et après
Financement obligataire <sup>(a)</sup> <sup>(b)</sup>	7 078	(618)	(603)	(698)	(921)	(4 238)
Papier commercial <sup>(a)</sup> <sup>(f)</sup>	737	(737)	-	-	-	-
Instruments dérivés - passifs (juste valeur) <sup>(a)</sup> <sup>(d)</sup> <sup>(e)</sup> <sup>(i)</sup>	12	(12)	-	-	-	-
<b>Dettes financières gérées de manière centralisée</b>	<b>7 827</b>	<b>(1 367)</b>	<b>(603)</b>	<b>(698)</b>	<b>(921)</b>	<b>(4 238)</b>
Financement bancaire des filiales et autres financements <sup>(c)</sup>	815	(731)	(24)	(11)	(14)	(35)
Dettes liées aux contrats de location financement <sup>(c)</sup> <sup>(d)</sup>	41	(9)	(13)	(5)	(3)	(11)
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle <sup>(g)</sup>	3 244	(2 767)	(337)	(14)	-	(126)
<b>Total dettes (avant flux sur instruments financiers autres que les intérêts courus)</b>	<b>11 927</b>	<b>(4 874)</b>	<b>(977)</b>	<b>(728)</b>	<b>(938)</b>	<b>(4 410)</b>
Flux d'intérêts sur les financements précités <sup>(d)</sup> <sup>(h)</sup>		(157)	(131)	(116)	(103)	(324)
Flux sur instruments dérivés <sup>(d)</sup> <sup>(e)</sup> <sup>(h)</sup> <sup>(j)</sup>		-	(5)	65	6	-

(a) Financement géré au niveau de la Société.

(b) Flux déterminés sur la base de la valeur comptable des financements obligataires au 31 décembre 2013 et de leur date d'échéance contractuelle.

(c) Flux contractuels de nominal et d'intérêts.

(d) Les intérêts à taux variable sont calculés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre 2013.

(e) Flux nets contractuels, y compris primes à payer, flux nets à payer ou recevoir relatifs à l'exercice des options dans la monnaie à la fin de l'exercice.

(f) Les billets de trésorerie sont sécurisés par des lignes de crédit confirmées disponibles. Voir tableau ci-après.

(g) Flux déterminés sur la base de la valeur comptable des options au 31 décembre 2013 et de leur date d'exercice contractuelle.

(h) Les flux d'intérêt sont nets des intérêts courus pris en compte dans les sous-totaux ci-dessus.

(i) Le montant comptabilisé au bilan représente la valeur de marché de ces instruments. Les flux sur ces instruments ainsi que ceux relatifs aux instruments dérivés-actifs sont présentés ci-après.

(j) Concernent les instruments dérivés sur dette nette, actifs et passifs.

Certains financements obligataires en devises sont *swapés* en euros pour couvrir les variations de change et obtenir ainsi des financements en équivalent euros. La valeur nominale au 31 décembre 2013 des financements obligataires s'élève à 7 018 millions d'euros, leur valeur comptable s'élevant à 7 078 millions d'euros. L'écart de 60 millions d'euros correspond à la juste valeur des *cross-currency swap* qualifiés en *Fair value hedge* sur les emprunts obligataires *swapés* en euros et présentés au bilan dans la rubrique des Instruments dérivés – actifs.

Les sources de financement disponibles à tout moment mises en place par le Groupe sont composées principalement de lignes de crédit confirmées non utilisées portées par la Société. Par ailleurs, le Groupe dispose d'autres lignes de financements bancaires portées par certaines de ses filiales. L'évolution du montant disponible sur la base des opérations en cours au 31 décembre 2013 est représentée dans le tableau ci-après :

(en millions d'euros)	Montant disponible au 31 décembre 2013	Montant disponible au 31 décembre 2014	Montant disponible au 31 décembre 2015	Montant disponible au 31 décembre 2016	Montant disponible au 31 décembre 2017	Montant disponible au 31 décembre 2018 et après
Lignes de financement bancaire <sup>(a)</sup>	5 361	4 911	3 563	2 768	2 418	218
Autres lignes de financement bancaire <sup>(b)</sup>	297	-	-	-	-	-

(a) Engagements liés au financement et aux investissements financiers du Groupe. Montant nominal de la part non tirée au 31 décembre 2013 du crédit syndiqué et des lignes bancaires de sécurité.

(b) Engagements liés principalement à l'activité opérationnelle du Groupe. Montant nominal de la part non tirée au 31 décembre 2013.

## Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle

Le Groupe a consenti à des tiers détenant des intérêts ne conférant pas le contrôle dans certaines sociétés consolidées, des options de vente sur tout ou partie de leur participation dans ces sociétés. Ces dettes financières ne portent pas intérêt. Les dettes financières relatives à ces options aux 31 décembre 2012 et 2013 s'analysent comme suit :

		Au 31 décembre			
(en millions d'euros)	2012	2013	Date de début d'exercice	Référence de calcul du prix	
Danone Espagne	1 695	1 136	À tout moment <sup>(a)</sup>	Multiple d'une moyenne de résultat sur plusieurs exercices	
Danone CIS	976	1 079	2014	Multiple de résultat	
Autres - part non courante	515	140	Au-delà de 2014		
Autres - part courante	85	889	2014		
Autres <sup>(b)</sup>	600	1 029			
<b>Total</b>	<b>3 271</b>	<b>3 244</b>			
• Dont dettes financières non-courantes	1 881	477			
• Dont dettes financières courantes	1 390	2 767			

(a) Contractuellement, ces options sont exerçables à tout moment. Cependant, certains bénéficiaires ont conclu un avenant aux termes duquel ils acceptaient que le règlement du montant dû par Danone et le transfert de propriété soient différés d'un an (337 millions d'euros au 31 décembre 2013).

(b) Plusieurs options de vente de montant individuel inférieur ou égal à 10 % du total des options de vente accordées par le Groupe à certains détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle.

La variation de (27) millions d'euros en 2013 ((351) millions d'euros en 2012) des dettes relatives aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle de l'exercice 2013 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2012	2013
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	3 622	3 271
Nouvelles options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle dans le cadre des entrées de périmètre <sup>(a)</sup>	-	403
Valeur comptable des options exercées	(494)	(509)
Variations de valeur des options en cours	143	79
<b>Au 31 décembre</b>	<b>3 271</b>	<b>3 244</b>

(a) Valeur comptable au 31 décembre.

## Dettes financières courantes et non courantes relatives aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle dans la société Danone Espagne

Depuis 2012, des discussions portant sur les termes et conditions des options de vente détenues par les actionnaires minoritaires de Danone Espagne ont été initiées compte tenu notamment de la détérioration de la situation économique en Europe du Sud affectant significativement cette filiale.

Au cours du premier semestre 2013 le Groupe a racheté 1 642 618 actions de Danone Espagne auprès de plusieurs détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle (dont 1 550 315 actions par exercice d'options de vente par leurs bénéficiaires, le solde par rachat direct d'actions Danone Espagne à leurs détenteurs), portant ainsi sa participation de 65,6 % à 75,6 % dans la filiale. Ces acquisitions ont été effectuées par paiement d'un montant en numéraire de 108 millions d'euros et par remise de 6 715 266 actions DANONE autodétenues (soit 1,0 % du capital de Danone). Un nombre équivalent d'actions DANONE a été racheté par le Groupe sur les marchés, au cours du premier semestre, dans le cadre de son programme de rachat d'actions, et ce afin de compenser l'effet dilutif résultant de cette opération.

À la suite de ces rachats, le capital de Danone Espagne est réparti entre (i) le Groupe pour 75,6 %, (ii) les actionnaires titulaires d'options de vente pour 22,1 %, (iii) les actionnaires non titulaires d'options de vente pour 1,0 %, et (iv) l'autodétention par Danone Espagne pour 1,3 %.

Des minoritaires titulaires d'options de vente, représentant près de 15 % du capital de Danone Espagne, ont exercé leurs options. Le Groupe a contesté ces exercices et a invité les actionnaires concernés à poursuivre le processus de renégociation des termes et conditions de leurs options de vente. Au cours du premier semestre 2013, ces actionnaires minoritaires n'ont pas souhaité poursuivre le processus de discussion et ont entamé des procédures aux fins d'exécution de leurs options de vente devant un tribunal arbitral. Au 31 décembre 2013, la procédure devant le tribunal arbitral étant toujours en cours et en l'absence de nouveaux éléments, le prix de rachat demandé par ces minoritaires dans le cadre de ces procédures correspond à la valeur de ces options telle que comptabilisée dans les comptes à cette date.

Ainsi, dans les comptes consolidés du 31 décembre 2013, les dettes financières relatives aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle dans la société Danone Espagne s'élevaient à 1 136 millions d'euros (1 695 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Du fait de ces rachats, exercices et procédures, le Groupe a décidé de maintenir le classement d'une partie des options de vente restantes (799 millions d'euros correspondant aux 15 % du capital mentionnés ci-avant) en dettes financières courantes dans les comptes consolidés au 31 décembre 2013. Un montant de 337 millions d'euros reste comptabilisé en dettes financières non courantes, en raison du différé de paiement d'un an appliqué à ces options.

Les principaux impacts sur les comptes consolidés relatifs aux engagements rachetés au cours de l'exercice 2013 et relatifs à Danone Espagne sont les suivants :

- diminution de la dette liée aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle de 504 millions d'euros ;
- impact favorable de 80 millions d'euros sur les capitaux propres consolidés et la dette nette du Groupe lié à la valeur des opérations de rachat qui ont été réalisées sur des valeurs de règlement inférieures aux valeurs comptables des engagements pour la part des rachats par exercice d'options de vente ;
- flux de financement de 108 millions d'euros représentant la part réglée en numéraire (aux détenteurs d'options de vente et aux autres actionnaires vendeurs), présenté à la ligne des Transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle du Tableau de flux de trésorerie consolidés ;
- remise de 6,7 millions d'actions DANONE qui n'a pas eu d'impact sur le Tableau de flux de trésorerie consolidés. Cependant, comme décrit ci-avant, un nombre équivalent d'actions DANONE a été racheté par le Groupe sur les marchés au cours du premier semestre. Ces rachats d'actions DANONE sont présentés à la ligne Acquisitions d'actions propres (nettes de cession) et de *calls* DANONE des flux de financement du Tableau de flux de trésorerie consolidés.

## Engagements hors bilan

### Engagements donnés et engagements reçus

Les Engagements hors bilan du Groupe donnés et reçus dans le cadre de son activité opérationnelle, de son financement et de ses investissements financiers s'analysent comme suit :

#### Engagements donnés et reçus en 2013

Engagements donnés (en millions d'euros)	Montant des flux financiers par période					
	Total	2014	2015	2016	2017	2018 et après
Obligations en matière de contrats de location simple <sup>(a)</sup>	(610)	(164)	(109)	(83)	(66)	(188)
Engagements d'achats de biens et services <sup>(a)</sup>	(2 386)	(1 722)	(377)	(206)	(65)	(16)
Engagements liés à des investissements industriels <sup>(a)</sup>	(200)	(192)	(8)	-	-	-
Garanties et nantissements donnés	(193)	(146)	(7)	(10)	(3)	(27)
Autres	(338)	(189)	(69)	(48)	(19)	(13)
<b>Total</b>	<b>(3 727)</b>	<b>(2 413)</b>	<b>(570)</b>	<b>(347)</b>	<b>(153)</b>	<b>(244)</b>

Engagements reçus (en millions d'euros)	Situation des engagements au 31 décembre de chaque période					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Lignes de financement bancaire <sup>(b)</sup>	5 361	4 911	3 563	2 768	2 418	218
Autres lignes de financement bancaire <sup>(c)</sup>	297	-	-	-	-	-
Garanties et nantissements reçus	64	45	1	-	-	18
Autres	48	27	12	5	4	-
<b>Total</b>	<b>5 770</b>	<b>4 983</b>	<b>3 575</b>	<b>2 773</b>	<b>2 422</b>	<b>236</b>

(a) Engagements liés à l'activité opérationnelle du Groupe.

(b) Engagements liés au financement et aux investissements financiers du Groupe. Montant nominal de la part non tirée au 31 décembre 2013 du crédit syndiqué et des lignes bancaires de sécurité.

(c) Engagements liés principalement à l'activité opérationnelle du Groupe. Montant nominal de la part non tirée au 31 décembre 2013.

## Engagements donnés et reçus en 2012

Engagements donnés (en millions d'euros)	Montant des flux financiers par période					
	Total	2013	2014	2015	2016	2017 et après
Obligations en matière de contrats de location simple <sup>(a)</sup>	(673)	(167)	(125)	(99)	(67)	(215)
Engagements d'achats de biens et services <sup>(a)</sup>	(1 749)	(1 007)	(338)	(261)	(113)	(30)
Engagements liés à des investissements industriels <sup>(a)</sup>	(146)	(132)	(14)	-	-	-
Garanties et nantissements donnés	(212)	(170)	(11)	(1)	(8)	(22)
Autres	(174)	(110)	(16)	(10)	(6)	(32)
<b>Total</b>	<b>(2 954)</b>	<b>(1 586)</b>	<b>(504)</b>	<b>(371)</b>	<b>(194)</b>	<b>(299)</b>

Engagements reçus (en millions d'euros)	Situation des engagements au 31 décembre de chaque période					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Lignes de financement bancaire <sup>(b)</sup>	5 249	3 879	2 802	2 152	-	-
Autres lignes de financement bancaire <sup>(c)</sup>	288	-	-	-	-	-
Garanties et nantissements reçus	73	57	3	-	-	14
Autres	25	18	2	2	1	1
<b>Total</b>	<b>5 635</b>	<b>3 954</b>	<b>2 807</b>	<b>2 154</b>	<b>1</b>	<b>15</b>

(a) Engagements liés à l'activité opérationnelle du Groupe.

(b) Engagements liés au financement et aux investissements financiers du Groupe. Montant nominal de la part non tirée au 31 décembre 2012 du crédit syndiqué et des lignes bancaires de sécurité.

(c) Engagements liés principalement à l'activité opérationnelle du Groupe. Montant nominal de la part non tirée au 31 décembre 2012.

## Autres engagements

Diverses procédures ont été introduites contre la Société et ses filiales dans le cadre de la marche normale de leurs affaires, notamment suite à des garanties données lors des cessions intervenues entre 1997 et 2013. Des dommages

et intérêts sont demandés dans le cadre de certaines de ces procédures et des provisions sont constituées chaque fois qu'une perte semble probable et quantifiable.

## 3.5 PERSPECTIVES 2014

## Changement significatif de la situation financière ou commerciale

La Société et ses filiales dans leur ensemble n'ont pas connu de changements significatifs de leur situation financière ou commerciale depuis la fin de l'exercice 2013.

## Événements postérieurs à la clôture

## Fixation des conditions de la poursuite de la collaboration avec Fonterra et engagement de procédures juridiques

Le Groupe a annoncé le 8 janvier 2014 sa décision de mettre fin à son contrat actuel avec Fonterra et de conditionner la poursuite de sa collaboration à un

engagement de totale transparence de la part de son fournisseur et à la mise en œuvre effective des procédures de sécurité alimentaire les plus avancées pour tous les produits livrés à Danone.

Danone a également décidé de saisir la Haute Cour de Nouvelle-Zélande et a lancé une procédure d'arbitrage à Singapour afin de faire la lumière sur les faits et d'obtenir réparation pour le préjudice subi.



## Mise en œuvre d'un contrat de liquidité

Danone a annoncé le 16 janvier 2014 qu'il a confié à Rothschild & Cie Banque, à partir du 17 janvier 2014 et pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction, la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie établie par l'AMAFI et approuvé par la décision de l'Autorité des Marchés Financiers du 21 mars 2011.

Pour la mise en œuvre de ce contrat, 120 000 actions DANONE ont été affectées au compte de liquidité.

## Renforcement de la participation dans la société Mengniu, leader des produits laitiers en Chine

Le 12 février 2014, Danone a annoncé avoir signé conjointement avec COFCO Dairy Investments un accord pour souscrire à une augmentation de capital réservée de la société Mengniu. Cette transaction, d'un montant de 486 millions d'euros, portera de 4,0 % à 9,9 % la participation de Danone dans le leader chinois des Produits Laitiers. Cette opération, qui fait de Danone le deuxième

actionnaire de Mengniu, s'inscrit dans le cadre des accords signés le 20 mai 2013 avec cette société et avec COFCO, entreprise publique leader de l'industrie agroalimentaire en Chine.

En parallèle, COFCO, Danone et Arla, les 3 actionnaires de référence de Mengniu, regrouperont leurs participations respectives (soit 16,3 %, 9,9 % et 5,3 %) dans une société commune, COFCO Dairy Investments, permettant un regroupement d'intérêts dans la gouvernance de Mengniu. Cette opération est soumise à l'approbation des actionnaires de Mengniu, et sa finalisation devrait avoir lieu au cours des prochains mois.

## Autres événements

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres événements postérieurs à la clôture significatifs à la date d'arrêtés des Comptes consolidés au titre de l'exercice 2013 (arrêtés par le Conseil d'Administration le 19 février 2014) et à la date de dépôt du présent Document de Référence.

## Prévisions ou estimations de bénéfices

### Perspectives financières pour l'exercice 2014

Le Groupe prend pour hypothèse un contexte de consommation comparable à 2013, et marqué par des tendances de consommation atones en Europe, une inflation embarquée significative du prix du lait, et une volatilité toujours forte des devises des pays émergents, qui se traduit par une inflation accrue dans ces pays.

Dans ce contexte, Danone poursuivra les plans d'actions initiés en Europe - rénovation de ses gammes de produits et accroissement de sa compétitivité - visant une stabilisation de ses performances dans cette région en fin d'année 2014. Le Groupe s'appuiera par ailleurs sur ses fortes dynamiques hors d'Europe pour poursuivre son développement dans les pays émergents et en Amérique du Nord, et gérer de façon adaptée des tensions inflationnistes croissantes. Enfin, le Groupe s'attachera à reconstruire ses positions dans la nutrition infantile en Asie, notamment au travers de lancements ou d'extensions de marques, et privilégiant la solidité à la vitesse.

Du fait de cette reconstruction et des bases de comparaison 2013, les performances 2014 seront très différentes d'un semestre à l'autre, tant en terme de croissance organique du chiffre d'affaires que de marge opérationnelle. Le Groupe visera ainsi le retour à une croissance forte, durable et rentable à partir du second semestre.

Pour l'année 2014, Danone se donne pour objectif :

- une croissance de son chiffre d'affaires comprise entre + 4,5 % et + 5,5 % en données comparables (voir définition de cet indicateur au paragraphe 3.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*) ;
- une marge opérationnelle stable, plus ou moins 20 points de base en données comparables (voir définition de cet indicateur au paragraphe 3.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*), représentant la flexibilité dont le Groupe souhaite se doter pour gérer son équation, notamment dans la nutrition infantile en Asie ;
- un *free cash-flow* d'environ 1,5 milliard d'euros hors éléments exceptionnels (voir définition de cet indicateur au paragraphe 3.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*).

Ces prévisions, perspectives, déclarations et autres informations prospectives, incluses dans le présent Document de Référence, sont notamment fondées sur les données, hypothèses et estimations développées ci-après et considérées

comme raisonnables par le Groupe. Elles ne sont pas des données historiques et ne doivent pas être interprétées comme des garanties que les prévisions annoncées se produiront. Par nature, ces données, hypothèses et estimations, ainsi que l'ensemble des éléments pris en compte pour la détermination des dites déclarations et informations prospectives, pourraient ne pas se réaliser, et sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiés en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier et concurrentiel du Groupe. De plus, la réalisation de certains risques décrits au paragraphe 2.7 *Facteurs de risques* pourrait avoir un impact sur les activités, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe et sur la réalisation de ses prévisions, perspectives, déclarations et informations prospectives énoncées ci-avant.

## Principales hypothèses qui sous-tendent les prévisions

Les prévisions présentées ci-avant ont été élaborées selon des méthodes comptables conformes à celles suivies par le Groupe pour l'établissement des informations historiques. Elles reposent sur de nombreuses hypothèses, parmi lesquelles :

- les données ont été établies sur la base de taux de change et de taux d'intérêt prévisionnels élaborés au niveau du Groupe ;
- les tendances de consommation constatées actuellement dans les pays importants pour le Groupe se poursuivront tout au long de l'année, sans amélioration ni détérioration significative, avec un risque accru d'inflation dans les pays émergents ;
- la hausse du prix des matières premières se poursuivra, en partie liée à une base de comparaison du prix du lait défavorable ;
- la croissance du chiffre d'affaires du Groupe continuera à être principalement tirée par le développement de ses catégories de produits, en particulier dans les pays émergents et en Amérique du Nord et par une politique de valorisation du mix produit ;
- la politique de recherche de productivité soutenue et la politique tarifaire sélective seront poursuivies en 2014, permettant notamment de répondre à la hausse du coût des matières premières.

## Rapport des Commissaires aux comptes sur les prévisions de bénéfices

À l'attention du Président du Conseil d'Administration

En notre qualité de Commissaires aux comptes et en application du règlement (CE) N° 809/2004, nous avons établi le présent rapport sur les prévisions de marge opérationnelle courante en données comparables du groupe Danone pour l'exercice 2013, incluses dans le Paragraphe 3.5 du présent document de référence.

Ces prévisions et les hypothèses significatives qui les sous-tendent ont été établies sous votre responsabilité, en application des dispositions du règlement (CE) N° 809/2004 et des recommandations ESMA relatives aux prévisions.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion, dans les termes requis par l'annexe I point 13.2 du règlement (CE) N° 809/2004, sur le caractère adéquat de l'établissement de ces prévisions.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont comporté une évaluation des procédures mises en place par la Direction pour l'établissement des prévisions ainsi que la mise en œuvre de diligences permettant de s'assurer de la conformité des méthodes comptables utilisées avec celles suivies pour l'établissement des comptes consolidés de la société Danone pour l'exercice clos le 31 décembre 2013. Elles ont également consisté à collecter les informations et les explications que nous avons estimées nécessaires permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les prévisions sont adéquatement établies sur la base des hypothèses qui sont énoncées.

Nous rappelons que, s'agissant de prévisions présentant par nature un caractère incertain, les réalisations différeront parfois de manière significative des prévisions présentées et que nous n'exprimons aucune conclusion sur la possibilité de réalisation de ces prévisions.

A notre avis :

- les prévisions ont été adéquatement établies sur la base indiquée ;
- la base comptable utilisée aux fins de ces prévisions est conforme aux méthodes comptables appliquées par la société Danone pour l'établissement de ses comptes consolidés au 31 décembre 2013.

Ce rapport est émis aux seules fins du dépôt, auprès de l'AMF, du document de référence 2013 et, le cas échéant, de l'offre au public en France et dans les autres pays de l'Union Européenne, ou de l'admission aux négociations sur un marché réglementé de l'Union Européenne de titres financiers offerts en France ou dans d'autres pays de l'Union Européenne, dans lesquels un prospectus comprenant ce document de référence, visé par l'AMF, serait notifié, et ne peut être utilisé dans un autre contexte.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 20 mars 2014

**Les Commissaires aux comptes**

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Etienne BORIS

Philippe VOGT

**Ernst & Young et Autres**

Jeanne BOILLET

Gilles COHEN

## Calendrier de communication financière 2014

20 février 2014	Chiffre d'affaires et résultats définitifs 2013
15 avril 2014	Chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> trimestre 2014
29 avril 2014	Assemblée Générale des Actionnaires
25 juillet 2014	Chiffre d'affaires et résultats du 1 <sup>er</sup> semestre 2014
15 octobre 2014	Chiffre d'affaires des 9 premiers mois 2014

### 3.6 INDICATEURS FINANCIERS NON DÉFINIS PAR LES NORMES IFRS

Le Groupe communique sur les indicateurs financiers non définis par les normes IFRS suivants :

- variations en données comparables du chiffre d'affaires, du résultat opérationnel courant, de la marge opérationnelle courante, du résultat net courant – Part du Groupe et du résultat net courant – Part du Groupe par action ;
- résultat opérationnel courant ;
- marge opérationnelle courante ;
- résultat net courant – Part du Groupe ;
- bénéfice net courant dilué par action ou résultat net courant – Part du Groupe par action après dilution ;
- *free cash-flow* ;
- *free cash-flow* hors éléments exceptionnels ;
- dette financière nette.

Compte tenu du contexte de consommation très dégradé en Europe, Danone s'est fixé un objectif d'économies et d'adaptation de ses organisations afin de regagner de la compétitivité. Le Groupe publie, à partir du premier semestre 2013, un indicateur de *free cash-flow* excluant les flux de trésorerie relatifs aux initiatives qu'il serait amené à mettre en œuvre dans ce cadre. Pour l'exercice 2012, le *free cash-flow* hors éléments exceptionnels est égal au *free cash-flow* et s'élève à 2 088 millions d'euros.

Les indicateurs financiers non définis par les normes IFRS utilisés par le Groupe sont calculés de la façon suivante :

**Les variations en données comparables** du chiffre d'affaires, du résultat opérationnel courant, de la marge opérationnelle courante, du résultat net courant – Part du Groupe et du résultat net courant – Part du Groupe par action excluent essentiellement l'impact (i) 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 le Groupe pour l'exercice considéré et appliqué aux deux exercices), (ii) des variations de périmètre en calculant les indicateurs de l'exercice considéré sur la base du périmètre de consolidation de l'exercice précédent, et (iii) des changements dans les principes comptables applicables.

**Le résultat opérationnel courant** correspond au résultat opérationnel du Groupe avant prise en compte des Autres produits et charges opérationnels. En application de la recommandation 2009-R.03 du CNC "relative au format des états financiers des entreprises sous référentiel comptable international", 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 du Groupe. 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, le Groupe présente également dans la rubrique des Autres produits et charges opérationnels (i) les frais d'acquisitions des sociétés dont le Groupe 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 net.

**Le résultat net courant – Part du Groupe** 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 du Groupe. Les éléments non courants incluent principalement les Autres produits et charges opérationnels, les plus ou moins-values de cession et les dépréciations de participations consolidées par mise en équivalence ou non consolidées ainsi que les produits et charges d'impôts relatifs aux éléments non courants. Ces éléments exclus du Résultat net courant – Part du Groupe représentent le Résultat net non courant – Part du Groupe.

**Le bénéfice net courant dilué par action ou résultat net courant – Part du Groupe par action après dilution** correspond au ratio résultat net courant – Part du Groupe sur nombre d'actions dilué.

**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 le Groupe prend le contrôle, et (ii) des flux de trésorerie liés aux compléments de prix relatifs à des prises de contrôle.

**Le free cash-flow hors éléments exceptionnels** correspond au *free cash-flow* avant prise en compte 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.

**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.

## 3.7 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les statuts, procès-verbaux des Assemblées Générales, rapports des Commissaires aux comptes et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la Société. En outre, les informations financières

historiques et certaines informations sur l'organisation et les activités de la Société et ses filiales sont disponibles sur le site Internet du Groupe dans la rubrique relative aux informations réglementées.

Le tableau ci-après liste l'ensemble des informations réglementées diffusées entre le 1<sup>er</sup> janvier 2013 et le 28 février 2014 :

Thème	Date	Lieu de consultation
Déclaration des droits de vote (mois de janvier 2013)	08/02/2013	www.danone.com, AMF
Résultats de l'année 2012	19/02/2013	www.danone.com, AMF
Danone présente le volet organisationnel de son plan européen d'économies et d'adaptation	19/02/2013	www.danone.com, AMF
Danone finalise l'augmentation de sa participation dans la Centrale Laitière du Maroc à 67,0 %	22/02/2013	www.danone.com, AMF
Danone lance avec succès une émission obligataire de 750 millions d'euros	27/02/2013	www.danone.com, AMF
Déclaration des droits de vote (mois de février 2013)	08/03/2013	www.danone.com, AMF
Mise à Disposition du Document de Référence 2012	20/03/2013	www.danone.com, AMF
Convocation à l'Assemblée Générale Mixte du 25 avril 2013	03/04/2012	www.danone.com, AMF
Déclaration des droits de vote (mois de mars 2013)	08/04/2013	www.danone.com, AMF
Chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> trimestre 2013	16/04/2013	www.danone.com, AMF
Assemblée Générale 2013 de Danone	25/04/2013	www.danone.com, AMF
Danone et Yakult signent un nouvel accord de coopération, en remplacement de l'alliance stratégique	26/04/2013	www.danone.com, AMF
Danone signe un partenariat avec Sirma et se renforce sur le marché des eaux en Turquie	06/05/2013	www.danone.com, AMF
Déclaration des droits de vote (mois d'avril 2013)	06/05/2013	www.danone.com, AMF
Danone acquiert Happy Family, l'une des sociétés les plus dynamiques de l'alimentation infantile bio aux États-Unis	13/05/2013	www.danone.com, AMF
COFCO, Mengniu et Danone unissent leurs forces pour accélérer le développement des Produits Laitiers Frais en Chine	20/05/2013	www.danone.com, AMF
Danone lance avec succès une émission obligataire de 650 millions d'euros	03/06/2013	www.danone.com, AMF
Déclaration des droits de vote (mois de mai 2013)	06/06/2013	www.danone.com, AMF
Danone lance avec succès une émission obligataire de 500 millions d'euros	21/06/2013	www.danone.com, AMF
Déclaration des droits de vote (mois de juin 2013)	11/07/2013	www.danone.com, AMF
Danone et Starbucks annoncent un accord stratégique pour créer et commercialiser une gamme exclusive de produits laitiers frais sous la marque <i>Evolution Fresh, Inspired by Dannon</i>	23/07/2013	www.danone.com, AMF
Résultats du premier semestre 2013	29/07/2013	www.danone.com, AMF
Notification de mise à disposition par Danone de son rapport financier semestriel 2013	29/07/2013	www.danone.com, AMF
Déclaration des droits de vote (mois de juillet 2013)	06/08/2013	www.danone.com, AMF
Danone acquiert YoCrunch, société spécialisée dans les <i>toppings</i> pour soutenir la croissance de la catégorie du yaourt aux États-Unis	09/08/2013	www.danone.com, AMF
Danone se félicite des résultats de l'enquête des autorités néo-zélandaises visant Fonterra, qui conclut à la parfaite conformité des ingrédients utilisés par Danone	30/08/2013	www.danone.com, AMF
Déclaration des droits de vote (mois d'août 2013)	05/09/2013	www.danone.com, AMF
Déclaration des droits de vote (mois de septembre 2013)	04/10/2013	www.danone.com, AMF
Chiffre d'affaires du 3 <sup>e</sup> trimestre et des 9 premiers mois 2013	16/10/2013	www.danone.com, AMF
Nomination au Comité Exécutif - Marc BENOIT, Directeur Général des Ressources Humaines	21/10/2013	www.danone.com, AMF
Danone s'associe avec le Groupe Abraaj pour l'acquisition de Fan Milk International, acteur majeur des produits laitiers en Afrique de l'Ouest	24/10/2013	www.danone.com, AMF
Déclaration des droits de vote (mois d'octobre 2013)	06/11/2013	www.danone.com, AMF
Danone lance avec succès une émission obligataire d'1 milliard d'euros	07/11/2013	www.danone.com, AMF
Déclaration des droits de vote (mois de novembre 2013)	04/12/2013	www.danone.com, AMF
Danone fixe les conditions de la poursuite de sa collaboration avec Fonterra et engage des procédures juridiques	08/01/2014	www.danone.com, AMF
Déclaration des droits de vote (mois de décembre 2013)	09/01/2014	www.danone.com, AMF
Mise en œuvre d'un contrat de liquidité	16/01/2014	www.danone.com, AMF
Déclaration des droits de vote (mois de janvier 2014)	07/02/2014	www.danone.com, AMF
Danone renforce sa participation dans la société Mengniu, <i>leader</i> des produits laitiers en Chine	12/02/2014	www.danone.com, AMF
Résultats de l'année 2013	20/02/2014	www.danone.com, AMF
Déclaration des droits de vote (mois de février 2014)	06/03/2014	www.danone.com, AMF

“ÉTATS FINANCIERS”

<b>4.1</b>	<b>COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>68</b>	<b>4.3</b>	<b>HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX PAYÉS PAR LE GROUPE</b>	<b>159</b>
	Comptes consolidés	68			
	Annexes aux comptes consolidés	75			
	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	138	<b>4.4</b>	<b>INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS</b>	<b>159</b>
<b>4.2</b>	<b>COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DANONE</b>	<b>139</b>			
	Comptes individuels de la société mère Danone	139			
	Notes aux comptes individuels de la société mère Danone	141			
	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes individuels de la société mère Danone	158			



## 4.1 COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

## Comptes consolidés

## Résultat consolidé et résultat par action

		Exercice clos le 31 décembre	
<i>(en millions d'euros sauf résultat par action en euros)</i>	Notes	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Chiffre d'affaires net</b>	6	<b>20 869</b>	<b>21 298</b>
Coût des produits vendus		(10 409)	(10 977)
Frais sur vente		(5 474)	(5 425)
Frais généraux		(1 746)	(1 707)
Frais de recherche et de développement		(257)	(275)
Autres produits et charges	7	(25)	(105)
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>2 958</b>	<b>2 809</b>
Autres produits et charges opérationnels	8	(211)	(681)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>2 747</b>	<b>2 128</b>
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		75	76
Coût de l'endettement financier brut		(245)	(269)
Coût de l'endettement financier net	9	(170)	(193)
Autres produits et charges financiers	9	(132)	(70)
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>2 445</b>	<b>1 865</b>
Impôts sur les bénéfices	25	(712)	(604)
<b>Résultat des sociétés intégrées</b>		<b>1 733</b>	<b>1 261</b>
Résultats des sociétés mises en équivalence	10	54	289
<b>Résultat net</b>		<b>1 787</b>	<b>1 550</b>
Intérêts ne conférant pas le contrôle		(115)	(128)
<b>Résultat net – Part du Groupe</b>		<b>1 672</b>	<b>1 422</b>
Résultat net – Part du Groupe par action	11	2,78	2,42
Résultat net – Part du Groupe par action dilué	11	2,77	2,42

## État du résultat global consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Exercice clos le 31 décembre	
		<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Résultat net</b>		<b>1 787</b>	<b>1 550</b>
Écarts de conversion, nets d'impôts		(101)	(1 464)
Écarts actuariels sur engagements de retraites	28	(140)	15
Effets d'impôts		43	(4)
Écarts actuariels sur engagements de retraites non recyclables en résultat, nets d'impôts		(97)	11
Gains et pertes relatifs aux instruments dérivés de couverture	31	(59)	89
Effets d'impôts		20	(31)
Gains et pertes relatifs aux instruments dérivés de couverture, nets d'impôts		(39)	58
Réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente	15,16	(2)	119
Montant recyclé en résultat sur l'exercice en cours	9	-	(52)
Effets d'impôts		-	(3)
Gains et pertes sur actifs financiers disponibles à la vente, nets d'impôts		(2)	64
Autres gains et pertes enregistrés directement en capitaux propres		-	-
Effets d'impôts		-	-
Autres gains et pertes enregistrés directement en capitaux propres, nets d'impôts		-	-
<b>Gains et pertes enregistrés directement en capitaux propres <sup>(a)</sup></b>		<b>(239)</b>	<b>(1 331)</b>
<b>Résultat global</b>		<b>1 548</b>	<b>219</b>
Intérêts ne conférant pas le contrôle		(125)	(83)
<b>Résultat global - Part du Groupe</b>		<b>1 423</b>	<b>136</b>

(a) Dont (1 342) millions d'euros recyclables en résultat au 31 décembre 2013 ((142) millions d'euros au 31 décembre 2012).

## Bilan consolidé

Au 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Actif</b>			
Goodwill		11 361	11 474
Marques		4 543	4 501
Autres immobilisations incorporelles		361	333
Immobilisations incorporelles	12	16 265	16 308
Immobilisations corporelles	13	4 115	4 334
Titres mis en équivalence	14	973	1 033
Autres titres non consolidés	15	107	313
Autres immobilisations financières et prêts à plus d'un an	16	247	251
Instruments dérivés - actifs		213	130
Impôts différés	25	694	709
<b>Actifs non courants</b>		<b>22 614</b>	<b>23 078</b>
Stocks	17	1 095	1 252
Clients et comptes rattachés	18	1 902	1 809
Autres comptes débiteurs	19	854	916
Prêts à moins d'un an		25	23
Placements à court terme	20	1 748	2 862
Disponibilités		1 269	969
Actifs détenus en vue de leur cession		30	19
<b>Actifs courants</b>		<b>6 923</b>	<b>7 850</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>29 537</b>	<b>30 928</b>

Au 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Passif et capitaux propres</b>			
Capital		161	158
Primes		3 487	2 930
Bénéfices accumulés		10 926	11 153
Écarts de conversion		(136)	(1 553)
Autres résultats enregistrés directement en capitaux propres		(254)	(123)
Actions propres et <i>calls</i> DANONE <sup>(a)</sup>		(1 993)	(1 871)
<b>Capitaux propres - Part du Groupe</b>		<b>12 191</b>	<b>10 694</b>
Intérêts ne conférant pas le contrôle		63	35
<b>Capitaux propres</b>	<b>21</b>	<b>12 254</b>	<b>10 729</b>
Financements		4 442	6 576
Instruments dérivés - passifs		23	12
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle		1 881	477
Dettes financières non courantes	22, 23	6 346	7 065
Provisions pour retraites et autres avantages à long terme	28	608	584
Impôts différés	25	1 202	1 265
Autres provisions et passifs non courants	26	574	678
<b>Passifs non courants</b>		<b>8 730</b>	<b>9 592</b>
Financements		1 777	2 095
Instruments dérivés - passifs		9	-
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle		1 390	2 767
Dettes financières courantes	22	3 176	4 862
Fournisseurs et comptes rattachés		2 941	3 248
Autres passifs courants	24	2 436	2 497
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur cession		-	-
<b>Passifs courants</b>		<b>8 553</b>	<b>10 607</b>
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>		<b>29 537</b>	<b>30 928</b>

(a) Options d'achat DANONE acquises par la Société.

4

## Tableau des flux de trésorerie consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Exercice clos le 31 décembre	
		2012	2013
<b>Résultat net</b>		<b>1 787</b>	<b>1 550</b>
Résultat des sociétés mises en équivalence		(54)	(289)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		35	27
Dotations aux amortissements		670	710
Autres ressources (emplois) sans impact sur la trésorerie	27	113	169
Autres ressources (emplois) ayant un impact sur la trésorerie	27	(26)	(35)
<b>Marge brute d'autofinancement</b>		<b>2 525</b>	<b>2 132</b>
Variation des stocks		(52)	(231)
Variation des créances clients		49	(15)
Variation des dettes fournisseurs		274	392
Variation des autres comptes débiteurs et créditeurs		62	78
Variation des éléments du besoin en fonds de roulement		333	224
<b>Trésorerie provenant de l'exploitation</b>	<b>27</b>	<b>2 858</b>	<b>2 356</b>
Investissements industriels <sup>(a)</sup>	27	(976)	(1 039)
Cessions d'actifs industriels <sup>(a)</sup>		193	79
Acquisitions d'actifs financiers nettes de la trésorerie acquise	3, 4, 5	(291)	(1 246)
Cessions d'actifs financiers <sup>(b)</sup>	3, 15	4	69
Variation nette des prêts et des autres immobilisations financières	16	(1)	(19)
<b>Trésorerie provenant des opérations d'investissement/désinvestissement</b>		<b>(1 071)</b>	<b>(2 156)</b>
Augmentation du capital et des primes	21	35	37
Acquisition d'actions propres (nettes de cession) et <i>calls</i> DANONE <sup>(c)</sup>	21	(701)	(793)
Dividendes versés aux actionnaires de Danone	21	(835)	(848)
Transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	27	(339)	(213)
Flux nets d'instruments dérivés <sup>(d)</sup>		(70)	54
Financements obligataires émis au cours de l'exercice	22	1 530	2 900
Financements obligataires remboursés au cours de l'exercice	22	(173)	(193)
Variation nette des autres dettes financières courantes et non courantes	22	(100)	(111)
Variation des placements à court terme	20	(831)	(1 176)
<b>Trésorerie affectée aux opérations de financement</b>		<b>(1 484)</b>	<b>(343)</b>
Incidence des variations de taux de change		(61)	(157)
<b>Variation globale de la trésorerie</b>		<b>242</b>	<b>(300)</b>
<b>Disponibilités au 1<sup>er</sup> janvier</b>		<b>1 027</b>	<b>1 269</b>
<b>Disponibilités au 31 décembre</b>		<b>1 269</b>	<b>969</b>
<b>Informations complémentaires</b>			
Flux de trésorerie liés au paiement			
• d'intérêts financiers nets		170	178
• d'impôts sur les bénéfices		633	598

(a) Concernent des actifs corporels et incorporels opérationnels.

(b) Y compris endettement net à la date de cession des sociétés cédées.

(c) Options d'achats d'actions DANONE acquises par la Société.

(d) Sur dette nette.





Notes	Nombre d'actions		Capitaux propres (en millions d'euros)									
	Composant le capital	En circulation	Capital	Primes	Bénéfices accumulés	Écarts de conversion	Autres résultats enregistrés en capitaux propres	Actions propres	Part du Groupe	Intérêts ne conférant pas le contrôle	Capitaux propres totaux	
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>643 162 000</b>	<b>593 330 766</b>	<b>161</b>	<b>3 487</b>	<b>10 926</b>	<b>(136)</b>	<b>(254)</b>	<b>(1 993)</b>	<b>12 191</b>	<b>63</b>	<b>12 254</b>	
<b>Résultat net, gains et pertes enregistrés directement en capitaux propres</b>					<b>1 422</b>	<b>(1 417)</b>	<b>131</b>		<b>136</b>	<b>83</b>	<b>219</b>	
Augmentation de capital	21	918 000		37					37		37	
Réduction de capital		(13 052 000)	(3)	(594)				597	-		-	
Variation des actions propres et des <i>calls</i> DANONE <sup>(a)</sup>	21	(7 829 180)						(475)	(475)		(475)	
Contrepartie des charges relatives aux actions sous conditions de performance et aux <i>stock-options</i> <sup>(b)</sup>	30				19				19		19	
Dividendes versés aux actionnaires de Danone	21				(848)				(848)		(848)	
Autres transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	21				(350)				(350)	(111)	(461)	
Autres éléments					(16)				(16)		(16)	
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>631 028 000</b>	<b>586 419 586</b>	<b>158</b>	<b>2 930</b>	<b>11 153</b>	<b>(1 553)</b>	<b>(123)</b>	<b>(1 871)</b>	<b>10 694</b>	<b>35</b>	<b>10 729</b>	

(a) Options d'achat DANONE acquises par la Société.

(b) Actions sous conditions de performance et *stock-options* attribuées à certains salariés et aux mandataires sociaux.

## Annexes aux comptes consolidés

Les comptes consolidés de Danone et de ses filiales ("le Groupe") au titre de l'exercice 2013 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration de Danone le 19 février 2014 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 29 avril 2014.

### SOMMAIRE

#### Généralités : principes comptables, changements dans le périmètre de consolidation, segments opérationnels et autres généralités

Note 1.	Principes comptables	76
Note 2.	Faits marquants de l'exercice	82
Note 3.	Changements dans le périmètre de consolidation et dans le pourcentage de détention par le Groupe dans ses filiales	83
Note 4.	Prise de contrôle de la société Centrale Laitière et comptabilisation de l'opération	85
Note 5.	Comptabilisation des autres opérations avec prise de contrôle réalisées en 2012 et 2013	86
Note 6.	Segments opérationnels	87

#### Éléments du compte de résultat consolidé

Note 7.	Autres produits et charges	88
Note 8.	Autres produits et charges opérationnels	89
Note 9.	Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers	89
Note 10.	Résultat des sociétés mises en équivalence	90
Note 11.	Résultat par action	90

#### Éléments de l'actif consolidé

Note 12.	Immobilisations incorporelles	91
Note 13.	Immobilisations corporelles	95
Note 14.	Titres mis en équivalence	96
Note 15.	Autres titres non consolidés	98
Note 16.	Autres immobilisations financières et prêts à plus d'un an	98
Note 17.	Stocks	99
Note 18.	Clients et comptes rattachés	99
Note 19.	Autres comptes débiteurs	100
Note 20.	Placements à court terme	100

#### Éléments du passif et des capitaux propres consolidés

Note 21.	Informations sur les variations des capitaux propres consolidés	101
Note 22.	Dettes financières courantes et non courantes et Dette nette	106
Note 23.	Dettes financières courantes et non courantes relatives aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle dans la société Danone Espagne	109
Note 24.	Autres passifs courants	110

#### Autres informations

Note 25.	Impôts	110
Note 26.	Autres provisions et passifs non courants et Procédures judiciaires et d'arbitrage	112
Note 27.	Informations sur les flux de trésorerie consolidés	113
Note 28.	Engagements de retraite, indemnités de fin de carrière et prévoyance	114
Note 29.	Effectifs	117
Note 30.	Actions sous conditions de performance et <i>stock-options</i> , accordées à certains salariés et aux mandataires sociaux, Plan d'Épargne Entreprise	117
Note 31.	Risques de marché et instruments dérivés	119
Note 32.	Plan d'économies et d'adaptation des organisations du Groupe en Europe	128
Note 33.	Impact de la fausse alerte émise par la société Fonterra sur certains ingrédients fournis au Groupe en Asie	129
Note 34.	Transactions avec les parties liées	130
Note 35.	Engagements hors bilan	131
Note 36.	Principales sociétés du Groupe au 31 décembre 2013	132
Note 37.	Événements postérieurs à la clôture	137

## NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes consolidés de Danone (la "Société") et de ses filiales sont établis en conformité avec le référentiel "IFRS" (*International Financial Reporting Standards*) tel qu'adopté par l'Union Européenne, qui est disponible sur le site Internet de la Commission Européenne ([http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm)). Les normes et interprétations appliquées pour l'établissement de ces comptes consolidés sont également conformes au référentiel IFRS tel qu'édicté par l'IASB (*International Accounting Standards Board*).

Les principaux principes comptables appliqués par le Groupe sont décrits ci-après, et concernent les éléments suivants :

- principes de consolidation et autres généralités ;
- éléments du compte de résultat consolidé ;
- éléments de l'actif consolidé ;
- éléments de passif et des capitaux propres consolidés ;
- autres éléments des comptes consolidés.

### Changements dans les principes comptables

#### Première application de nouveaux textes comptables

##### Normes, amendements et interprétations d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2013

- Amendement à IAS 1 relatif à la présentation des autres éléments du résultat global ;
- IAS 19, *Avantages au personnel* notamment pour les régimes à prestations définies ;
- IFRS 13, *Evaluation de la juste valeur* ;
- Amendement à IFRS 7 relatif aux informations à fournir sur la compensation des actifs et passifs financiers.

Les normes, amendements et interprétations appliqués depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 n'ont pas d'incidence significative sur les comptes consolidés au 31 décembre 2013.

Par ailleurs, l'application rétrospective de la norme IAS 19 Révisée n'a pas d'impact significatif ni sur l'évaluation des engagements au 31 décembre 2012 ni sur le compte de résultat de l'exercice 2012.

##### Normes, amendements et interprétations d'application non obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2013 mais pouvant être anticipée

- IFRS 10, *États financiers consolidés* ;
- IFRS 11, *Partenariats* ;
- IFRS 12, *Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres sociétés* ;
- Amendements à IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27 relatifs aux entités d'investissement ;
- IAS 27 Révisée, *États financiers individuels* ;
- IAS 28 Révisée, *Participations dans des entreprises associées* ;
- Amendement à IAS 32 relatif à la compensation des actifs et des passifs financiers ;
- Amendement à IAS 36 relatif aux informations à fournir relatives à la valeur recouvrable des actifs non financiers.

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation ces normes, amendements et interprétations dans les comptes consolidés au 31 décembre 2013 et estime qu'ils ne devraient pas avoir un impact significatif sur ses résultats et sa situation financière. L'évaluation détaillée de ces normes sur les résultats et la situation financière du Groupe est en cours de réalisation.

Par ailleurs, l'IASB a publié des normes, amendements et interprétations pouvant être anticipés au 1<sup>er</sup> janvier 2013, mais non encore adoptés par l'Union Européenne :

- IFRS 9, *Instruments financiers* ;
- IFRIC 21, *Droits ou taxes*.

L'impact de ces normes sur les résultats et la situation financière du Groupe est en cours d'évaluation.

#### Travaux en cours de l'IASB et de l'IFRIC

Le Groupe reste attentif aux travaux de l'IASB et de l'IFRIC qui pourraient conduire à une révision du traitement des options de vente accordées à des détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle. Le projet d'interprétation publié par l'IFRIC le 31 mai 2012 précise que toutes les variations dans l'évaluation du passif financier, au titre d'options de vente consenties aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle, doivent être comptabilisées en résultat, en cohérence avec IAS 39 et IFRS 9. Le Groupe, en l'absence de prescriptions précises des IFRS, applique les recommandations de l'AMF émises en novembre 2009 : l'écart entre le prix d'exercice des options accordées et la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle est présenté en capitaux propres, en diminution des Bénéfices accumulés – Part du Groupe.

### Principes de consolidation et autres généralités

#### Principes de consolidation

##### Sociétés consolidées par intégration globale

Les états financiers consolidés regroupent, par intégration globale, les comptes des filiales dont le Groupe détient, directement ou indirectement, le contrôle exclusif. Le Groupe considère qu'il détient un contrôle exclusif sur une entité lorsqu'il a la capacité de diriger les politiques opérationnelles et financières de cette entité afin d'en obtenir des avantages économiques. L'intégration globale permet de prendre en compte, après élimination des opérations et résultats internes, l'ensemble des actifs, passifs et éléments du compte de résultat des sociétés concernées, la part des résultats et des capitaux propres revenant aux sociétés du Groupe (Part du Groupe) étant distinguée de celle relative aux intérêts des autres actionnaires (Intérêts ne conférant pas le contrôle). Toutes les transactions significatives entre les sociétés consolidées ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé (y compris les dividendes) sont éliminés.

##### Sociétés mises en équivalence

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement une influence notable, ainsi que les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement un contrôle conjoint, sont mises en équivalence. La mise en équivalence consiste à substituer à la valeur comptable des titres détenus dans une entité associée ou contrôlée conjointement le coût d'acquisition de ces titres ajusté de la quote-part du Groupe dans les variations de l'actif net de l'entité depuis son acquisition.

**Regroupement d'entreprises : acquisitions avec prise de contrôle, cession partielle avec perte de contrôle**

La comptabilisation des opérations de prise de contrôle ou de cession partielle avec perte de contrôle peut être synthétisée comme suit :

- lors d'une prise de contrôle, les coûts accessoires aux transactions sont comptabilisés en résultat dans la rubrique Autres produits et charges opérationnels sur l'exercice. Par ailleurs, les ajustements de prix sont enregistrés initialement à leur juste valeur dans le prix d'acquisition et leurs variations de valeur ultérieures sont enregistrées en résultat dans la rubrique Autres produits et charges opérationnels ;
- lors d'une prise (ou perte) de contrôle, la réévaluation à sa juste valeur de la quote-part antérieurement détenue (ou résiduelle) est enregistrée en résultat, dans la rubrique des (i) Autres produits et charges opérationnels lors d'une perte de contrôle, (ii) Résultats des sociétés mises en équivalence lors de la prise de contrôle d'une entité auparavant mise en équivalence, et (iii) Autres produits et charges financiers lors de la prise de contrôle d'une entité auparavant comptabilisée en titres non consolidés ;
- lors d'une prise de contrôle, les intérêts ne conférant pas le contrôle sont comptabilisés, soit à leur quote-part dans la juste valeur des actifs et passifs de l'entité acquise, soit à leur juste valeur. Dans ce dernier cas, l'écart d'acquisition est alors majoré de la part revenant à ces intérêts ne conférant pas le contrôle. Ce choix se fait de manière individuelle, pour chaque opération d'acquisition.

**Opérations sur des parts d'intérêts dans des sociétés contrôlées : acquisition ou cession de parts sans prise ou perte de contrôle**

Les opérations d'achat ou de cession de parts d'intérêts dans des sociétés contrôlées qui n'amènent pas de prise ou perte de contrôle sont comptabilisées directement en capitaux propres dans la rubrique Bénéfices accumulés, comme des transferts entre la Part du Groupe et la part des tiers dans les capitaux propres consolidés, sans effet en résultat. Les coûts liés à ces transactions suivent le même traitement comptable.

**Actifs et passifs détenus en vue de leur vente et activités arrêtées, cédées ou en cours de cession**

Les actifs destinés à être cédés sont les actifs dont la valeur sera recouvrée principalement au travers de leur cession considérée comme hautement probable dans les 12 mois, et non au travers de leur utilisation.

Les actifs et passifs destinés à être cédés sont présentés sur des lignes séparées du bilan consolidé de la période au cours de laquelle la décision de cession a été prise. Les bilans consolidés des périodes antérieures ne sont pas retraités.

Les activités arrêtées, cédées ou en cours de cession sont définies par la norme IFRS 5, *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, comme une composante d'une entité (i) ayant des flux de trésorerie indépendants du reste de l'entité, (ii) qui a été cédée ou est détenue en vue de la vente, et (iii) et qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte. Le résultat et les flux de trésorerie des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession sont présentés respectivement sur une ligne séparée du compte de résultat et du tableau d'analyse de la variation de trésorerie, et ce pour toutes les périodes présentées.

**Traduction des opérations en devises et conversion des états financiers des sociétés de devise fonctionnelle autre que l'euro****Traduction des opérations en devises**

Lorsqu'elles ne sont pas couvertes, les transactions libellées en devises sont évaluées en fonction des cours de change en vigueur à la date de réalisation des transactions. Les créances et les dettes en devises figurant au bilan à la clôture de la période sont évaluées en fonction des cours de change applicables à cette date. Les pertes et profits de change résultant de la conversion de transactions en devises figurent dans la rubrique Autres produits et charges du compte de résultat, à l'exception (i) de ceux relatifs à des transactions ayant la nature d'investissements à long terme dans des sociétés du Groupe, et (ii) de ceux relatifs à des emprunts en devises ou autres instruments affectés à la couverture d'investissements à long terme dans la même devise, qui sont inclus dans la rubrique Écarts de conversion des capitaux propres consolidés.

Lorsque les transactions libellées en devises font l'objet d'une couverture, l'impact de la couverture est comptabilisé sur la même ligne que celle de l'élément couvert. L'ensemble ressort ainsi au cours comptant du taux couvert, les points de terme étant comptabilisés dans la rubrique des Autres produits et charges financiers.

**Conversion des états financiers des sociétés de devise fonctionnelle autre que l'euro**

Les comptes du Groupe sont présentés en euros. Les bilans des sociétés dont la devise fonctionnelle n'est pas l'euro sont convertis en euros aux cours officiels de fin de période. Leur compte de résultat global et leurs flux de trésorerie sont convertis en euros en utilisant pour chaque devise le cours moyen de la période. Les écarts de conversion résultant de l'application de ces différents cours de change sont inclus dans la rubrique Écarts de conversion dans les capitaux propres consolidés jusqu'à ce que les investissements auxquels ils se rapportent soient vendus ou liquidés.

**Utilisation d'estimations et de jugements**

L'établissement des états financiers consolidés nécessite l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations qui ont une incidence sur les montants reconnus dans le bilan, le compte de résultat et les notes annexes aux comptes consolidés. Il s'agit notamment de l'évaluation des actifs incorporels, des titres mis en équivalence, des impôts différés actifs, des dettes liées aux engagements de rachat d'intérêts ne conférant pas le contrôle, ainsi que la détermination du montant des provisions pour risques et charges, des provisions pour engagements commerciaux ou des provisions pour retraites. Ces hypothèses, estimations ou appréciations, qui sont détaillées dans chacune des notes relatives aux éléments cités ci-avant, sont établies sur la base d'informations ou situations existant à la date d'établissement des comptes, qui peuvent le cas échéant se révéler différentes de la réalité, notamment dans un contexte de volatilité économique et financière.

Outre l'utilisation d'estimations, la direction du Groupe exerce son jugement pour définir le traitement comptable de certaines activités et transactions lorsque les normes et interprétations IFRS ne le traitent pas de manière explicite, notamment pour la comptabilisation des options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle.

## Éléments du compte de résultat consolidé

### Chiffre d'affaires net

Le chiffre d'affaires du Groupe est principalement composé de ventes de produits finis. Il est constaté dans le compte de résultat au moment du transfert des risques et avantages inhérents à la propriété des produits.

Le chiffre d'affaires est enregistré net des remises et ristournes accordées aux clients ainsi que des coûts liés aux accords de coopération commerciale, et de référencement ou liées aux actions promotionnelles ponctuelles facturées par les distributeurs.

### Frais de Recherche et Développement

Les frais de développement ne sont enregistrés à l'actif du bilan que dans la mesure où tous les critères de reconnaissance établis par IAS 38, *Immobilisations incorporelles* sont remplis avant la mise sur le marché des produits. Les frais de développement sont en général constatés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus en raison du délai très court entre la date à laquelle la faisabilité technique est démontrée et la date de commercialisation des produits.

### Autres produits et charges opérationnels

En application de la recommandation 2009-R.03 du CNC "relative au format des états financiers des entreprises sous référentiel comptable international", 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 du Groupe. 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, le Groupe présente également dans la rubrique des Autres produits et charges opérationnels (i) les frais d'acquisitions des sociétés dont le Groupe 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.

### Résultat des sociétés mises en équivalence

Le Résultat des sociétés mises en équivalence comprend principalement les éléments ci-après :

- quote-part de résultat du Groupe dans ces sociétés ;
- résultat de cession de titres de ces sociétés ;
- écart de réévaluation lors d'une perte d'influence sans cession de titres ;
- dépréciation de titre de ces sociétés.

### Résultat par action

Le Résultat net par action correspond au ratio Résultat net – Part du Groupe sur Nombre d'actions. Le Nombre d'actions correspond au nombre moyen en circulation au cours de l'exercice, après déduction des actions DANONE détenues par la Société et les sociétés consolidées par intégration globale.

Le Résultat net par action après dilution (ou Résultat net dilué par action) correspond au ratio Résultat net – Part du Groupe sur Nombre d'actions dilué.

Le Nombre d'actions dilué correspond, au Nombre d'actions augmenté de l'impact net, lorsqu'il est positif des deux éléments suivants :

- augmentation du nombre moyen pondéré d'actions qui résulterait :
  - de la levée des *stock-options*, en ne considérant que les options dans la monnaie sur la base du cours moyen de la période de référence ;
  - de l'acquisition d'actions sous conditions de performance, en ne considérant que les actions dont les conditions de performance sont atteintes à la date de clôture.
- diminution du nombre d'actions qui pourraient être théoriquement acquises.

ceci en application de la méthode dite *treasury stock* prévue par la norme IAS 33, *Résultat par action*.

Le Résultat net dilué par action ne prend pas en compte les options d'achat d'actions sur les actions DANONE détenues par la Société.

## Éléments de l'actif consolidé

### Immobilisations incorporelles

#### Goodwill

Lors de la prise de contrôle d'une entreprise, la juste valeur de la contrepartie remise au vendeur est affectée aux actifs acquis, passifs et passifs éventuels assumés, qui sont évalués à leur juste valeur. L'écart entre la contrepartie remise au vendeur et la quote-part du Groupe dans la juste valeur des actifs acquis, passifs acquis et passifs éventuels assumés représente le *goodwill*. Lorsque l'option de comptabiliser à la juste valeur les intérêts ne conférant pas le contrôle est appliquée, le *goodwill* est majoré d'autant. Le *goodwill* est inscrit à l'actif du bilan consolidé dans la rubrique *Goodwill*. Les regroupements d'entreprises peuvent être comptabilisés sur des bases provisoires, les montants affectés aux actifs et passifs identifiables acquis et le *goodwill* sont susceptibles d'être modifiés dans un délai maximum d'un an à compter de leur date d'acquisition.

Lors de l'acquisition de titres des sociétés comptabilisées par mise en équivalence, le prix d'acquisition des titres est affecté aux actifs et passifs acquis évalués à leur juste valeur. L'écart entre le prix d'acquisition et la quote-part du Groupe dans la juste valeur des actifs et passifs acquis représente le *goodwill*.

Les *goodwill* ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de perte de valeur au minimum une fois par an (voir ci-après).

Pour les besoins des tests de dépréciation, ils sont affectés aux "Unités génératrices de trésorerie" (UGT) ou aux groupes d'UGT susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises et au plus petit niveau auquel les *goodwill* sont suivis par le Groupe. Les UGT correspondent à des filiales ou à des regroupements de filiales appartenant à un même Pôle d'activité et générant des flux de trésorerie largement indépendants de ceux générés par d'autres UGT.

Les *goodwill* relatifs aux sociétés étrangères sont reconnus dans la devise fonctionnelle de l'entité acquise et sont convertis au cours en vigueur à la date de clôture.



### Marques à durée de vie indéfinie

Les marques acquises, individualisables, de valeur significative, soutenues par des dépenses de publicité, dont la durée de vie est considérée comme indéfinie et reconnues dans le cadre des regroupements d'entreprises réalisés depuis 1989, sont inscrites au bilan consolidé dans la rubrique Marques. Leur évaluation, généralement effectuée avec l'aide de consultants spécialisés, tient compte en particulier de leur notoriété et de leur contribution aux résultats. Ces marques, qui bénéficient d'une protection juridique, ne font pas l'objet d'amortissement mais sont soumises à un test de dépréciation annuel ou plus fréquemment en cas d'indice de perte de valeur (voir ci-après).

### Autres marques

Les autres marques acquises, dont la durée de vie est considérée comme limitée, sont inscrites au bilan dans la rubrique Marques. Elles sont amorties sur leur durée de vie estimée, laquelle n'excède pas soixante ans. La dotation aux amortissements des marques à durée de vie déterminée est répartie par destination dans les différentes lignes du compte de résultat en fonction de la nature et de l'utilisation des marques.

### Technologies, frais de développement et autres actifs incorporels

Les éléments suivants sont inscrits au bilan dans la rubrique Autres immobilisations incorporelles :

- technologies acquises. Elles sont généralement valorisées avec l'aide de consultants spécialisés et amorties sur la durée moyenne des brevets ;
- frais de développement acquis, remplissant les critères de reconnaissance d'un actif incorporel selon la norme IAS 38, *Immobilisations incorporelles*. Ils sont amortis sur leur durée de protection juridique conférée au Groupe à compter de la date de mise sur le marché des produits correspondants ;
- les autres actifs incorporels acquis sont enregistrés à leur coût d'achat. Ils sont amortis linéairement en fonction de leurs durées de vie économique estimées, lesquelles n'excèdent pas quarante ans.

La dotation aux amortissements de ces actifs est répartie par destination dans les différentes lignes du compte de résultat en fonction de leur nature et de leur utilisation.

### Suivi de la valeur des *goodwill* et marques à durée de vie indéfinie

La valeur nette comptable des *goodwill* et marques à durée de vie indéfinie fait l'objet d'une revue au minimum une fois par an et lorsque des événements et circonstances indiquent qu'une réduction de valeur est susceptible d'être intervenue. De tels événements ou circonstances sont liés à des changements significatifs défavorables présentant un caractère durable et affectant soit l'environnement économique, soit les hypothèses ou objectifs retenus à la date d'acquisition.

Les tests de perte de valeur sont réalisés sur l'ensemble des actifs corporels et incorporels des UGT ou groupes d'UGT. Lorsque la valeur nette comptable de l'ensemble des actifs corporels et incorporels des UGT ou groupes d'UGT devient supérieure à leur valeur recouvrable, une perte de valeur est constatée et imputée en priorité aux *goodwill*.

La valeur recouvrable des UGT ou groupes d'UGT auxquels se rattachent les immobilisations testées est la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des frais de cession, estimée généralement sur la base de multiples de résultats, et la valeur d'utilité, déterminée notamment sur la base de flux de trésorerie prévisionnels actualisés pour l'UGT ou le groupe d'UGT considéré.

Le test annuel de dépréciation des marques à durée de vie indéfinie se base sur une valeur recouvrable individuelle établie selon la méthode des *royalties*, à l'exception de certaines marques pour lesquelles le Groupe dispose d'évaluation de tiers. Pour les marques significatives, le Groupe réestime le taux de *royalties* des marques concernées selon une méthode appliquée chaque année et basée sur des paramètres de la marque dont, sa notoriété, sa rentabilité, ses parts de marché, etc.

Les flux de trésorerie servant de base au calcul des valeurs d'utilité des UGT ou groupes d'UGT et de la valeur recouvrable des marques à durée de vie indéfinie sont issus des budgets annuels et plans stratégiques des UGT, groupes d'UGT, établis par la Direction et couvrant les trois prochains exercices, et étendus, en fonction des prévisions les plus récentes, à :

- cinq ans pour les Pôles Produits Laitiers Frais et Eaux ;
- huit ans pour les Pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale, pour refléter au mieux l'évolution anticipée de son activité sur la détermination de la valeur d'utilité. Le Groupe utilise des projections sur huit ans afin de mieux refléter la croissance du Pôle sur ces années, le taux de croissance réel de ces UGT et groupes d'UGT étant supérieur au taux de croissance à long terme que le Groupe applique à chacune de ces UGT.

Ils sont ensuite extrapolés par application d'un taux de croissance à long terme spécifique à chaque UGT ou groupe d'UGT :

- les hypothèses opérationnelles retenues pour la détermination de la valeur terminale sont en ligne avec la dernière année des projections décrites ci-avant en termes de chiffre d'affaires et de taux de marge opérationnelle ;
- le taux de croissance à long terme est déterminé pour chaque UGT ou groupe d'UGT en tenant compte de son taux de croissance moyen des derniers exercices et de sa zone géographique (fondamentaux macro-économiques, démographiques, etc.).

Enfin, les flux de trésorerie font l'objet d'une actualisation par application de la méthode du coût moyen pondéré du capital, dans laquelle le coût de la dette et le coût des fonds propres après impôt sont pondérés en fonction du poids relatif de la dette et des fonds propres dans le secteur d'activité concerné. Il est calculé pour le Groupe et majoré, pour certaines UGT ou groupes d'UGT, d'une prime pour tenir compte des facteurs de risques impactant certains pays.

### Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles acquises par le Groupe figurent au bilan à leur coût d'acquisition ou de production.

Les immobilisations corporelles utilisées par le Groupe au travers de contrats de location financement sont comptabilisées à l'actif du bilan lorsque le contrat transfère au Groupe, en substance, la quasi-totalité des risques et des avantages liés à la propriété de l'actif. La valeur inscrite au bilan correspond au montant le plus faible entre la juste valeur de l'actif et la valeur actualisée des loyers futurs. L'évaluation du niveau des risques et avantages transférés s'effectue au travers de l'analyse des termes du contrat. La dette financière résultant de l'acquisition de l'actif est inscrite au passif du bilan consolidé dans la rubrique Dettes financières.

Les intérêts des capitaux empruntés pour financer la construction d'immobilisations jusqu'à leur mise en exploitation sont considérés comme partie intégrante du coût de revient des immobilisations, lorsque les critères de la norme IAS 23, *Coûts d'emprunt*, sont respectés.

### Amortissement

Les immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire, en fonction des durées d'utilisation estimées des actifs :

- constructions : 15 à 40 ans ;
- matériels, mobiliers, installations : 5 à 20 ans ;
- autres immobilisations : 3 à 10 ans.

La dotation aux amortissements des immobilisations corporelles est répartie par destination dans les différentes lignes du compte de résultat en fonction de leur nature et de leur utilisation.



### Suivi de la valeur des immobilisations corporelles

Lorsque des circonstances ou événements indiquent qu'une immobilisation corporelle a pu perdre de la valeur, le Groupe procède à l'examen de la valeur recouvrable de cette immobilisation (ou du groupe d'actifs auquel elle appartient) :

- la valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la valeur vénale et la valeur d'utilité ;
- la valeur d'utilité est estimée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de cette immobilisation (ou du groupe d'actifs auquel elle appartient) dans le cadre des conditions d'utilisation prévues par le Groupe ;
- la valeur vénale correspond au prix de cession, net de frais, qui pourrait être obtenu par le Groupe dans le cadre d'une transaction réalisée à des conditions normales de marché.

Une perte de valeur est comptabilisée lorsque la valeur recouvrable d'une immobilisation s'avère être inférieure à sa valeur nette comptable.

### Emballages consignés

Les emballages commerciaux consignés (notamment les bonbonnes dans le Pôle Eaux) sont évalués à leur coût de revient. Sur la base des statistiques propres à chaque entité du Groupe, ils sont amortis selon le mode linéaire sur la plus courte des deux durées suivantes :

- la durée de vie physique qui est fonction des taux de casses interne et externe et de l'usure de l'emballage ;
- la durée de vie commerciale de l'emballage qui prend en compte les changements d'emballages prévus ou probables.

Lors du changement du montant de consignation, la dette de consignation est évaluée sur la base du nouveau montant.

### Titres mis en équivalence

Comme précisé en Note 1 des Annexes aux comptes consolidés ci-avant, les titres des sociétés mises en équivalence sont enregistrés au bilan consolidé à leur coût d'acquisition ajusté de la quote-part du Groupe dans les variations, depuis son acquisition, de l'actif net de l'entité.

### Suivi de la valeur des titres mis en équivalence

Le Groupe procède à la revue de la valorisation de ses titres mis en équivalence lorsque des événements et circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'être intervenue. Une perte de valeur est comptabilisée lorsque la valeur recouvrable de la participation devient inférieure à sa valeur nette comptable dans la rubrique Résultats des sociétés mises en équivalences. Cette perte de valeur peut être reprise si la valeur recouvrable excède à nouveau la valeur comptable dans la limite de la quote-part des capitaux propres détenus par le Groupe.

La valeur recouvrable des titres mis en équivalence est déterminée sur la base de la valeur d'utilité telle que définie par IAS 36.

### Autres titres non consolidés

Les autres titres non consolidés sont évalués comme des titres disponibles à la vente au sens de la norme IAS 39, *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation*. Ils sont enregistrés au bilan consolidé à leur juste valeur, les variations de juste valeur étant inscrites dans la rubrique Autres résultats enregistrés directement en capitaux propres des capitaux propres consolidés, à l'exception des pertes latentes jugées significatives ou prolongées qui sont enregistrées dans le compte de résultat dans la rubrique Autres produits et charges financiers.

### Juste valeur des autres titres non consolidés

Pour les sociétés cotées, la juste valeur est déterminée par référence au cours de bourse de fin de période.

Pour les sociétés non cotées, la juste valeur est déterminée par référence à des transactions conclues avec des tiers, aux valorisations ressortant des options de vente ou d'achat conclues avec des tiers ou à des évaluations externes.

En l'absence de tels éléments, la juste valeur des titres de participation des sociétés non cotées est supposée équivalente au coût d'acquisition des titres.

Les résultats de cession relatifs aux titres non consolidés sont enregistrés sur la ligne Autres produits et charges financiers du compte de résultat consolidé.

### Autres immobilisations financières et prêts à plus d'un an

Les Autres immobilisations financières comprennent principalement des placements obligataires et monétaires et des dépôts de garantie essentiellement requis par la réglementation fiscale de certains pays dans lesquels le Groupe est présent.

Les placements obligataires et monétaires sont qualifiés de titres disponibles à la vente au sens de la norme IAS 39, *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation*. Ils sont enregistrés au bilan consolidé à leur juste valeur, les variations de juste valeur étant inscrites dans la rubrique Autres résultats enregistrés directement en capitaux propres des capitaux propres consolidés, à l'exception des pertes latentes jugées significatives ou prolongées qui sont enregistrées dans le compte de résultat dans la rubrique des Autres charges financières.

Les Prêts à plus d'un an sont comptabilisés selon la méthode du coût amorti, sur la base du taux d'intérêt effectif, au sens de la norme IAS 39, *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation*.

### Stocks

Les stocks et les travaux en cours sont évalués au plus bas de leur coût de revient et leur valeur nette de réalisation. Le coût de revient des stocks est mesuré selon la méthode du coût moyen pondéré.

### Créances clients

Les créances clients sont comptabilisées à leur valeur nominale, des provisions pour dépréciation sont constatées lorsque leur recouvrement est jugé incertain. Les modalités de détermination des provisions sont principalement basées sur une analyse historique des retards de paiement.

### Placements à court terme

Les Placements à court terme regroupent des valeurs mobilières de placement et d'autres placements à court terme.

Les valeurs mobilières de placement sont constituées d'instruments très liquides, de maturité courte et facilement convertibles en un montant connu de trésorerie. Elles sont évaluées comme des actifs détenus à des fins de transaction au sens de la norme IAS 39, *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation* et sont inscrites au bilan consolidé à leur juste valeur.

Les Autres placements à court terme sont évalués à leur juste valeur comme des actifs détenus à des fins de transaction au sens de la norme IAS 39, *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation*.

Les variations de juste valeur des placements à court terme sont enregistrées directement dans la rubrique Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie du compte de résultat consolidé.

### Disponibilités

Les Disponibilités regroupent les comptes bancaires et les liquidités.

## Éléments du passif et des capitaux propres consolidés

### Actions propres et calls DANONE

Les actions DANONE détenues par la Société et des sociétés consolidées par intégration globale sont inscrites en diminution des capitaux propres consolidés, dans la rubrique Actions propres et calls DANONE, pour une valeur correspondant à leur prix de revient.

Les calls DANONE sont des options d'achat de titres DANONE détenues par la Société en couverture de certains de ses plans de *stock-options* accordés à certains salariés et aux dirigeants mandataires sociaux. Ils ne constituent pas des actifs financiers mais des instruments de capitaux propres, conformément à la norme IAS 32, *Instruments financiers : présentation*. Ces options sont inscrites lors de leur acquisition en diminution des capitaux propres consolidés, dans la rubrique Actions propres et calls DANONE, pour une valeur correspondant à leur prix de revient à savoir la prime payée augmentée des frais de transaction et ne sont pas revalorisées par la suite.

### Financements

Les instruments de dette sont enregistrés au bilan (i) selon la méthode du coût amorti, en utilisant leur taux d'intérêt effectif, ou (ii) à leur juste valeur.

Lorsque le risque de juste valeur d'une dette est couvert par un instrument dérivé, la variation de juste valeur de la composante couverte de cette dette est enregistrée au bilan consolidé en contrepartie de la rubrique des Autres produits et charges financiers et vient ainsi compenser la variation de juste valeur de l'instrument dérivé.

Lorsque les flux de trésorerie futurs d'une dette sont couverts par un instrument dérivé, la variation de juste valeur de la composante couverte de cette dette est enregistrée au bilan consolidé en contrepartie des capitaux propres consolidés et vient ainsi compenser la variation de juste valeur de l'instrument dérivé.

### Options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle

En application d'IAS 32, *Instruments financiers : présentation* lorsque des détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle disposent d'options de vente de leur participation au Groupe, une dette financière est constatée pour un montant correspondant à la valeur actuelle du prix d'exercice de l'option, la contrepartie de la dette induite par ces engagements est :

- d'une part le reclassement en dette de la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle correspondant ;
- d'autre part, une diminution des capitaux propres – Part du Groupe : l'écart entre la valeur actuelle du prix d'exercice des options accordées et la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle est présenté en diminution des Bénéfices accumulés – Part du Groupe. Cette rubrique est ajustée à la fin de chaque période en fonction de l'évolution du prix d'exercice des options et de la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle. En l'absence de prescriptions précises des IFRS, la Société a appliqué les recommandations de l'AMF émises en novembre 2009.

### Autres provisions et passifs non courants

Les Autres provisions et passifs non courants comprennent principalement :

- des provisions ;
- des subventions d'investissements.

Une provision est comptabilisée lorsqu'il existe une obligation vis-à-vis d'un tiers et qu'il est certain ou probable que cette obligation provoquera une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente, dont l'échéance ou le montant est incertain, ce dernier devant être estimé de manière fiable. Une provision est reprise lors des paiements correspondants ou lorsque la sortie de ressource n'est plus probable.

## Autres éléments des comptes consolidés

### Impôts différés

Le Groupe comptabilise des impôts différés sur toutes les différences temporelles entre les valeurs fiscales et les valeurs comptables des actifs et passifs, à l'exception de cas prévus par la norme IAS 12, *Impôts sur le résultat*. Selon la méthode du report variable, les impôts différés sont calculés en appliquant le dernier taux d'impôt voté à la date de clôture et applicable à la période de renversement des différences temporelles.

En outre, des différences temporelles sont traduites dans les comptes consolidés en actifs ou passifs d'impôts différés systématiquement pour les sociétés mises en équivalence, et selon le scénario le plus probable d'inversion des différences, c'est-à-dire distribution des réserves ou cession de l'entité concernée dans les filiales consolidées par intégration globale.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés lorsque l'entité fiscale possède un droit légal de compensation.

Les impôts différés actifs relatifs aux déficits fiscaux reportables et aux différences temporelles sont enregistrés dans le bilan consolidé lorsque leur récupération est estimée plus probable qu'improbable.

### Engagements de retraite et autres avantages à long terme

#### Régimes de retraite à cotisations définies

Les cotisations dues au titre des régimes à cotisations définies sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont dues. Ces charges sont réparties par destination dans les différentes lignes du compte de résultat consolidé.

#### Régimes de retraite à prestations définies

Les engagements du Groupe au titre de régimes de retraite à prestations définies sont déterminés en appliquant la méthode des unités de crédit projetées et en tenant compte d'un certain nombre d'hypothèses actuarielles, dont la rotation du personnel, la croissance des rémunérations et l'espérance de vie active des salariés, les hypothèses de base étant fixées pour chaque pays, des hypothèses spécifiques étant fixées par filiale. Ils sont actualisés en retenant un taux d'actualisation fixé pour chaque pays en fonction de la durée des plans (taux de rendement des obligations d'entreprises de 1<sup>re</sup> catégorie).

Les montants comptabilisés au bilan au titre de ces régimes correspondent à la valeur actuarielle des engagements, telle que définie ci-avant, moins la juste valeur des actifs des régimes (fonds de retraite auxquels le Groupe contribue, par exemple). Ils sont présentés dans la rubrique Provisions pour retraites et autres avantages postérieurs à l'emploi.

Par ailleurs, le rendement attendu des actifs des régimes est évalué sur la base du taux d'actualisation utilisé pour l'estimation de la valeur actuarielle des engagements de retraites.

Les gains et pertes actuariels résultant des ajustements d'expérience et des changements d'hypothèses actuarielles retenues pour le calcul des engagements nets des actifs (dont l'écart entre le rendement attendu et le rendement réel des actifs des régimes) sont reconnus intégralement dans les Autres éléments du résultat global.

Les charges et produits enregistrés au titre des régimes à prestations définies correspondent principalement :

- au coût des services rendus sur l'année et des services passés (le cas échéant) comptabilisés en Résultat opérationnel courant ;
- à la désactualisation de la valeur actualisée des engagements nette du rendement attendu des actifs des régimes comptabilisée dans la rubrique des Autres produits et charges financiers.

### Autres avantages à long terme

D'autres avantages postérieurs à l'emploi peuvent être octroyés par certaines sociétés du Groupe à leurs salariés, comme les indemnités de prévoyance, les médailles de travail. Les engagements du Groupe relatifs à ces engagements sont déterminés en appliquant la méthode similaire à celle utilisée pour déterminer les engagements relatifs aux régimes de retraite à prestations définies.

Les montants comptabilisés au bilan au titre de ces régimes correspondent à la valeur actuarielle des engagements, telle que définie ci-avant. Ils sont présentés dans la rubrique Provisions pour retraites et autres avantages postérieurs à l'emploi.

Les gains et pertes actuariels résultant des ajustements d'expérience et des changements d'hypothèses actuarielles retenues pour le calcul des engagements sont reconnus intégralement en Résultat opérationnel courant de l'exercice au cours duquel ils sont constatés.

### Stock-options et actions sous conditions de performance accordées à certains salariés et aux mandataires sociaux

Les avantages relatifs aux *stock-options* et aux actions sous conditions de performance accordées à certains salariés et aux mandataires sociaux sont comptabilisés en charges dans la rubrique Autres produits et charges du compte de résultat consolidé en contrepartie directe des capitaux propres consolidés, dans la rubrique Bénéfices accumulés du bilan consolidé. La charge correspond à la juste valeur, déterminée à la date d'attribution, des *stock-options* et des actions sous conditions de performance attribuées.

La juste valeur des *stock-options* est déterminée en utilisant le modèle de valorisation *Black & Scholes*, sur la base d'hypothèses déterminées par la direction. La charge correspondante est étalée sur la période d'acquisition des droits d'exercice par leurs bénéficiaires, soit 2 à 4 ans.

La juste valeur des actions sous conditions de performance est calculée sur la base d'hypothèses déterminées par la direction. La charge correspondante est

étalée sur la période d'acquisition des droits à actions par leurs bénéficiaires, soit 3 ou 4 ans. Dans la mesure où les conditions de performance sont fonction de performances internes, les charges constatées au titre d'actions devenues caduques du fait de la non-atteinte de ces conditions de performance sont reprises dans le compte de résultat de la période au cours de laquelle la caducité devient probable.

### Instruments dérivés

Les Instruments dérivés sont enregistrés au bilan consolidé à leur juste valeur :

- les instruments dérivés de dette et de couverture d'investissements nets à l'étranger sont comptabilisés dans des lignes de dettes financières ou d'actifs courants et non-courants ;
- les instruments dérivés de change opérationnel sont comptabilisés dans la ligne Autres comptes débiteurs en Instruments dérivés – actifs ou en Autres passifs courants dans la rubrique Instruments dérivés – passifs.

Si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de juste valeur d'actifs ou passifs inscrits au bilan consolidé, les variations de valeur du dérivé et de l'élément couvert sont enregistrées en résultat sur la même période.

Si l'instrument dérivé est désigné comme couverture d'investissement net à l'étranger, la variation de valeur du dérivé est enregistrée dans les capitaux propres en Écarts de conversion.

Si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de flux de trésorerie futurs, la variation de valeur de la partie efficace du dérivé est enregistrée dans les capitaux propres en Autres résultats enregistrés en capitaux propres. Elle est recyclée en résultat lorsque l'élément couvert est lui-même comptabilisé en résultat et ce, au sein de la même rubrique. En revanche, la variation de valeur de la partie inefficace du dérivé est enregistrée directement en résultat, dans la rubrique des Autres produits et charges financiers. Les variations de juste valeur des instruments dérivés qui ne remplissent pas les conditions d'application de la comptabilité de couverture sont enregistrées directement dans le compte de résultat de la période, dans une rubrique du résultat opérationnel ou financier selon la nature de la couverture.

## NOTE 2. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Les faits marquants figurent dans les principaux communiqués de presse émis par le Groupe au cours de l'exercice 2013.

- le 19 février 2013, Danone présente le volet organisationnel de son plan européen d'économies et d'adaptation de ses organisations (voir Note 32 des Annexes aux comptes consolidés) ;
- le 22 février 2013, Danone annonce la finalisation de l'augmentation de sa participation dans la Centrale Laitière à 67,0 % (voir Note 4 des Annexes aux comptes consolidés) ;
- le 27 février 2013, Danone annonce le succès du lancement d'une émission obligataire en euros d'un montant de 750 millions d'euros et d'une maturité de 5 ans ;
- le 26 avril 2013, Danone et Yakult signent un nouvel accord de coopération, en remplacement de l'alliance stratégique (voir Note 3 des Annexes aux comptes consolidés) ;
- le 6 mai 2013, Danone signe un partenariat avec Sirma et se renforce sur le marché des eaux en Turquie. Cet accord permet à Danone d'acquérir 50,1 % du capital de la société Sirma, acteur majeur des eaux en Turquie (voir Note 3 des Annexes aux comptes consolidés) ;
- le 13 mai 2013, Danone acquiert Happy Family, l'une des sociétés les plus dynamiques de l'alimentation infantile bio aux États-Unis. Le Groupe acquiert plus de 90 % du capital de la société Happy Family, quatrième acteur des aliments pour bébés (hors lait) aux États-Unis (voir Note 3 des Annexes aux comptes consolidés) ;

- le 20 mai 2013, COFCO, Mengniu et Danone unissent leurs forces pour accélérer le développement des Produits Laitiers Frais en Chine (voir Note 3 des Annexes aux comptes consolidés) ;
- le 3 juin 2013, Danone annonce le succès du lancement d'une émission obligataire en euros d'un montant de 650 millions d'euros et d'une maturité de 6 ans. ;
- le 21 juin 2013, Danone annonce le succès du lancement d'une émission obligataire en euros d'un montant de 500 millions d'euros et d'une maturité de 10 ans ;
- le 23 juillet 2013, Danone et Starbucks annoncent un accord stratégique pour créer et commercialiser une gamme exclusive de produits laitiers frais sous la marque *Evolution Fresh, Inspired by Dannon* ;
- le 9 août 2013, Danone annonce l'acquisition de YoCrunch, société spécialisée dans les *toppings* pour soutenir la croissance de la catégorie du yaourt aux États-Unis (voir Note 3 des Annexes aux comptes consolidés) ;
- le 30 août 2013, Danone annonce se féliciter des résultats de l'enquête des autorités néo-zélandaises visant Fonterra, qui conclut à la parfaite conformité des ingrédients utilisés par Danone, enquête menée à la suite d'une alerte du gouvernement néo-zélandais et de Fonterra le 2 août 2013, concernant une possible contamination bactériologique au *Clostridium botulinum* de lots d'ingrédients fournis par Fonterra à quatre usines de Danone en Asie-Pacifique (voir Note 33 des Annexes aux comptes consolidés) ;

- le 21 octobre 2013, Danone annonce la nomination au Comité Exécutif de Marc BENOÎT, Directeur Général des Ressources Humaines ;
  - le 24 octobre 2013, Danone et le Groupe Abraaj annoncent avoir signé, un partenariat dans lequel Danone s'associe à Abraaj pour l'acquisition de Fan Milk International (Fan Milk), acteur majeur des produits laitiers en Afrique de l'Ouest (voir Note 3 des Annexes aux comptes consolidés) ;
  - le 7 novembre 2013, Danone annonce le succès du lancement d'une émission obligataire en euro d'un montant d'1 milliard d'euros et d'une maturité de 8 ans.
- Les communiqués de presse complets sont disponibles sur le site <http://finance.danone.fr>.

## NOTE 3. CHANGEMENTS DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION ET DANS LE POURCENTAGE DE DÉTENTION PAR LE GROUPE DANS SES FILIALES

Les principales sociétés du Groupe au 31 décembre 2013 sont listées en Note 36 des Annexes aux comptes consolidés.

### Acquisitions

#### Acquisitions avec prise de contrôle

Au cours de l'exercice 2013, le Groupe a procédé aux principales acquisitions avec prise de contrôle suivantes :

- acquisition, le 20 février 2013, d'une participation complémentaire dans la Centrale Laitière (Produits Laitiers Frais – Maroc), portant ainsi le pourcentage de détention du Groupe de 29,2 % à 67,0 % (voir Note 4 des Annexes aux comptes consolidés) ;
- acquisition, le 13 juin 2013, d'une participation de 50,1 % dans la société Sirma (Eaux – Turquie). La société Sirma, présente dans les eaux en bouteille natures et aromatisées et dans le HOD (*Home & Office Delivery*), réalise un chiffre d'affaires d'environ 100 millions d'euros. La marque *Sirma* est l'une des plus dynamiques du marché ;
- acquisition, le 27 juin 2013, d'une participation de 91,9 % dans la société Happy Family (Nutrition Infantile – États-Unis). Happy Family est l'une des sociétés les plus innovantes et dynamiques du secteur de la nutrition infantile aux États-Unis. Spécialisée dans des produits issus de l'agriculture biologique, elle réalise un chiffre d'affaires supérieur à 60 millions de dollars ;
- acquisition, le 9 août 2013, de 100 % du capital de la société YoCrunch (Produits Laitiers Frais – États-Unis), leader du segment de yaourts avec *toppings*, garnitures sucrées ou croustillantes superposées que la société fabrique notamment au travers d'accords de licence avec des marques telles que *M&Ms* et *Oreo*. Cette acquisition permet à Danone (i) d'accélérer son ambition de développer la catégorie du yaourt aux États-Unis, en diversifiant notamment les modes de consommation du yaourt des Américains, et (ii) de bénéficier du savoir-faire unique de YoCrunch dans la technologie des *toppings*. La société génère un chiffre d'affaires d'environ 110 millions de dollars américains et a réalisé une croissance à deux chiffres ces dernières années.

Au cours de l'exercice 2012, le Groupe avait procédé aux principales acquisitions avec prise de contrôle suivantes :

- acquisition, le 26 juillet 2012, de l'activité nutrition du groupe Wockhardt pour s'implanter sur les marchés de la nutrition infantile et de la nutrition médicale en Inde ;

- acquisition, le 17 septembre 2012, de l'intégralité des titres de la société Alvorada (Eaux – Brésil) ;
- acquisition, le 10 décembre 2012, de l'intégralité des titres de la société Applied Nutrition (Nutrition Médicale – États-Unis).

#### Autres acquisitions

Au cours de l'exercice 2013, le Groupe a procédé aux principales acquisitions sans prise de contrôle suivantes :

- acquisition le 26 novembre 2013 d'une participation indirecte de 49 % dans la société Fan Milk International (Produits Laitiers Frais – Afrique de l'ouest), via un partenariat avec le Groupe Abraaj (le Groupe Abraaj en contrôlant 51 %) et qui prévoit également que Danone prendra le contrôle de la société dans les années à venir (*via* des options d'achat et de vente). Avec un chiffre d'affaires d'environ 120 millions d'euros en 2012, Fan Milk est un acteur majeur qui fabrique et distribue des produits laitiers glacés et des jus en Afrique de l'Ouest. La société est présente aujourd'hui au Ghana, au Nigeria, au Togo, au Burkina Faso, au Bénin et en Côte d'Ivoire. Cette opération constitue une étape majeure pour le développement de Danone en Afrique. En effet, Danone est déjà présent en Afrique du Nord et du Sud, et pourra désormais développer le marché des produits laitiers en Afrique de l'Ouest. La société Fan Milk est mise en équivalence, les options de vente accordées par Danone et options d'achat dont bénéficie Danone aux termes de l'accord sont comptabilisées à leur juste valeur en application d'IAS 39, *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation* ;
- au rachat d'intérêts ne conférant pas le contrôle dans plusieurs de ses filiales. La principale opération concerne Danone Espagne (Produits Laitiers Frais – Espagne) avec le rachat d'une participation complémentaire de 10,0 % portant le taux de détention du Groupe dans la société à 75,6 % au 31 décembre 2013 (voir Note 23 des Annexes aux comptes consolidés).

Au cours de l'exercice 2012, le Groupe avait procédé au rachat d'intérêts ne conférant pas le contrôle dans plusieurs de ses filiales. Les principales opérations concernaient :

- Danone Espagne (Produits Laitiers Frais – Espagne) avec le rachat d'une participation complémentaire de 8,6 % portant le taux de détention du Groupe dans la société à 65,6 % au 31 décembre 2012 ;
- Danone Canaries (Produits Laitiers Frais – Espagne) avec le rachat d'une participation complémentaire de 10,9 % portant le taux de détention du Groupe dans la société à 94,4 % au 31 décembre 2012.



## Cessions

### Cessions partielles avec perte de contrôle

Au cours de l'exercice 2013, le Groupe n'a procédé à aucune opération significative de cession partielle avec perte de contrôle.

Au cours de l'exercice 2012, le Groupe avait procédé aux cessions suivantes :

- cession de 51 % de sa participation dans la société Danone Dairy Thaïlande (Produits Laitiers Frais – Thaïlande), impliquant la perte du contrôle exclusif de la société par le Groupe et portant sa participation à 49 % ;
- cession de 50 % de sa participation dans la société Danone Corée (Produits Laitiers Frais – Corée du Sud), impliquant la perte du contrôle exclusif de la société par le Groupe et portant sa participation à 50 %.

Le résultat de ces cessions était non significatif.

### Autres cessions

Au cours de l'exercice 2013, dans le cadre de sa prise de contrôle de la société Centrale Laitière (voir Note 4 des Annexes aux comptes consolidés), le Groupe a procédé à la cession de l'intégralité de sa participation de 2,61 % dans la société SNI.

Au cours de l'exercice 2012, le Groupe n'avait procédé à aucune autre cession significative.

## Principales autres opérations réalisées ou en cours

Le 26 avril 2013, Danone et Yakult (Produits Laitiers Frais – Japon) ont signé un nouvel accord de coopération, en remplacement de l'alliance stratégique signée en 2004, qui visait à renforcer leurs positions de *leaders* mondiaux sur le marché des probiotiques et à accélérer la croissance des deux entreprises sur le marché de l'alimentation fonctionnelle et dont la première phase s'achevait en mai 2012. Cet accord prévoit la poursuite des collaborations existantes et envisage leur élargissement à des domaines plus opérationnels. Il ne modifie pas la participation de Danone dans Yakult ni son influence dans cette société et n'a aucun impact sur les comptes consolidés, avec le maintien de la comptabilisation de la société par mise en équivalence.

Le 20 mai 2013, Danone a annoncé la signature d'accords avec COFCO et Mengniu (Produits Laitiers Frais – Chine, la société étant cotée à Hong-Kong) pour unir leurs forces pour accélérer le développement des produits laitiers frais en Chine. Les principales caractéristiques de ces accords sont les suivantes :

- aux termes de l'accord avec COFCO, Danone deviendra un actionnaire stratégique de Mengniu détenant indirectement dans un premier temps environ 4 % du capital de cette société, avec pour objectif d'augmenter cette participation en fonction des futures conditions de marché, COFCO demeurant l'actionnaire principal de Mengniu ;
- un accord cadre a été signé avec Mengniu dans le but d'établir une *joint-venture* pour la production et la vente de produits laitiers frais en Chine. Cette dernière mettra en commun les actifs respectifs des deux sociétés et totalisera un chiffre d'affaires pro-forma 2012 de 500 millions d'euros avec une part de marché estimée à 21 %. Elle sera détenue à 20 % par Danone et 80 % par Mengniu ;
- ces accords sont mis en œuvre progressivement en 2013 et 2014 ;
- au 31 décembre 2013, les étapes ci-après ont été mises en œuvre sans que Danone ne dispose encore de son influence en tant qu'actionnaire stratégique de Mengniu prévue dans les accords avec COFCO :
  - acquisition indirecte de 4 % des titres de Mengniu,
  - nomination d'un administrateur Danone au conseil de la société.

Par conséquent, au 31 décembre 2013, les 4 % des titres de Mengniu détenus indirectement sont comptabilisés en Autres titres non consolidés et qualifiés d'actifs disponibles à la vente au sens d'IAS 39 (voir Note 15 des Annexes aux comptes consolidés).

Le 12 février 2014, Danone a annoncé avoir signé conjointement avec COFCO Dairy Investments un accord pour souscrire à une augmentation de capital réservée de la société Mengniu. Cette transaction, d'un montant de 486 millions d'euros, portera de 4,0 % à 9,9 % la participation de Danone dans le *leader* chinois des produits laitiers (voir Note 37 des Annexes aux comptes consolidés).

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2013, le Groupe ne dispose plus du contrôle exclusif de la société Alsafi Danone (Produits Laitier Frais – Arabie Saoudite) dont il détient 50,1 % du capital et qui était consolidée par intégration globale au 31 décembre 2012. En effet, le contrat de gouvernance lui conférant ce contrôle exclusif est arrivé à son terme à cette date et n'a pas été renouvelé. En conséquence, la société est mise en équivalence depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2013. En conformité avec la norme IAS 27 Révisée, la perte de contrôle de la société a donné lieu à la constatation d'un écart de réévaluation enregistré dans la rubrique des Autres produits et charges opérationnels du compte de résultat de l'exercice.

## NOTE 4. PRISE DE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ CENTRALE LAITIÈRE ET COMPTABILISATION DE L'OPÉRATION

### Description de l'opération

Le 27 juin 2012, Danone a annoncé porter sa participation dans la Centrale Laitière de 29,2 % à 67,0 %. La Centrale Laitière est le *leader* des produits laitiers au Maroc avec près de 60 % de parts de marché. Elle y réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 600 millions d'euros et commercialise des produits sous marque *Danone* comme *Yawmy*, *Moufid* et *Activia*.

La prise de contrôle de Centrale Laitière, soumise à l'accord de l'autorité de la concurrence marocaine, a été finalisée le 20 février 2013 : le Groupe a procédé à l'acquisition d'une participation complémentaire de 37,8 % et pris le contrôle de la société pour un montant de 543 millions d'euros.

Par ailleurs, (i) la hausse de la participation de Danone à 67,0 % a donné lieu à des achats complémentaires d'actions de la société sur le marché de Casablanca notamment suite au lancement d'une Offre d'achat obligatoire, et (ii) 26,7 % de la société détenus par des actionnaires minoritaires font l'objet d'un pacte d'actionnaires et d'options d'achat et de vente à prix fixe pouvant être exercées en 2014 à des périodes consécutives. La transaction ne fait pas l'objet de complément de prix. Par ailleurs, dans le cadre de cette transaction, Danone a procédé à la cession de sa participation de 2,61 % dans la société SNI par exercice de son option de vente.

Au total, Danone a acquis une participation complémentaire de 39,5 % dans la Centrale Laitière pour un montant de 566 millions d'euros. Au 31 décembre 2013, le Groupe détient 68,7 % du capital de la société, la part des actionnaires minoritaires représentant 31,3 %.

### Comptabilisation de l'opération

La société est consolidée par intégration globale depuis le 20 février 2013, la part des intérêts ne conférant pas le contrôle représentant 31,3 %, dont 26,7 % font l'objet d'un pacte d'actionnaires et d'options d'achat et de vente. En vertu de ce pacte d'actionnaires, les actionnaires minoritaires concernés conservent non seulement les droits de vote et à dividendes attachés à cette participation, mais également la présence de deux membres au conseil d'administration de la société.

En conformité avec la norme IFRS 3 Révisée, l'acquisition d'une participation complémentaire dans la société Centrale Laitière entraînant une prise de contrôle s'analyse comme :

- la réévaluation, à la juste valeur, de sa participation antérieurement détenue, ce qui a donné lieu à un profit de 226 millions d'euros enregistré dans la rubrique Résultats des sociétés mises en équivalence du compte de résultat consolidé de l'exercice 2013 (voir Note 10 des Annexes aux comptes consolidés) ;
- la prise de contrôle, qui nécessite un exercice d'allocation du prix d'acquisition, les actifs acquis et les passifs assumés devant être enregistrés à leur juste valeur. Au 31 décembre 2013, l'opération a été comptabilisée sur une base définitive et a donné lieu à la reconnaissance d'un *goodwill* de 727 millions d'euros ;
- le montant des actifs nets acquis dans le cadre de cette opération s'analyse comme suit :

	À la date d'acquisition
<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2013</b>
Actifs nets acquis à 100 % <sup>(a)</sup>	211
Actifs nets revenant aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	(66)
<i>Goodwill</i> sur la quote-part acquise <sup>(b)</sup>	727
<b>Juste valeur, à la date d'acquisition, de la contrepartie transférée <sup>(c)</sup></b>	<b>872</b>

(a) Les actifs acquis correspondent principalement à trois marques à durée de vie indéfinie pour 173 millions d'euros et à d'autres actifs corporels et incorporels pour 240 millions d'euros. Les passifs correspondent principalement à de la dette financière nette pour 48 millions d'euros et à d'autres dettes pour 135 millions d'euros.

(b) Le *goodwill* résiduel représente principalement le capital humain, les avantages liés à la taille et à la structure industrielle et les synergies attendues en matière de Recherche et Développement, de combinaison du savoir-faire et du marketing industriel et d'accès à Danone à un réseau de distribution important au Maroc.

(c) La juste valeur, à la date d'acquisition, de la contrepartie transférée comprend (i) les 566 millions d'euros payés au titre de sa participation complémentaire de 39,5 % dans la société, et (ii) la juste valeur de la part antérieurement détenue pour 306 millions d'euros.

- les options de vente sont comptabilisées en Dettes financières courantes pour un montant total de 336 millions d'euros au 31 décembre 2013 (voir Note 22 des Annexes aux comptes consolidés) ;
- les frais d'acquisition s'élèvent à 22 millions d'euros avant impôts sur la période, ils sont comptabilisés en résultat dans la rubrique Autres produits et charges opérationnels.

La cession par Danone de sa participation dans SNI, comptabilisée antérieurement en Autres titres non consolidés dans les comptes consolidés, a donné lieu à un profit de 52 millions d'euros, enregistré dans la rubrique Résultat financier du compte de résultat consolidé de l'exercice 2013 (voir Note 9 des Annexes aux comptes consolidés), intégralement issu du recyclage des réévaluations de ces titres enregistrées en capitaux propres.

## NOTE 5. COMPTABILISATION DES AUTRES OPÉRATIONS AVEC PRISE DE CONTRÔLE RÉALISÉES EN 2012 ET 2013

### Autres opérations réalisées au cours de l'exercice 2013

Les regroupements d'entreprises décrits en Note 3 des Annexes aux comptes consolidés ont été comptabilisés sur des bases provisoires, les montants affectés aux actifs et passifs identifiables acquis et au *goodwill* étant susceptibles d'être modifiés dans un délai d'un an à compter de la date respective de chacun de ces regroupements.

Les opérations avec prise de contrôle, autres que Centrale Laitière, concernent principalement les sociétés Sirma (Eaux – Turquie), Happy Family (Nutrition Infantile – États-Unis) et YoCrunch (Produits Laitiers Frais – États-Unis).

Ces transactions n'étant pas significatives individuellement, elles ont été regroupées pour les besoins de la préparation de l'information ci-après.

Les principales caractéristiques de ces autres acquisitions réalisées au cours de l'exercice 2013 sont les suivantes :

- elles ont été réglées en numéraire ;
- certaines d'entre elles font l'objet d'un complément de prix pour un montant total estimé à une valeur nulle au 31 décembre 2013 ;
- certaines d'entre elles font l'objet d'options de vente pour un montant total de 67 millions d'euros au 31 décembre 2013 ;
- les frais d'acquisitions s'élèvent au total à 14 millions d'euros avant impôts sur l'exercice, ils sont comptabilisés en résultat dans la rubrique Autres produits et charges opérationnels.

Elles n'ont pas d'impact significatif sur le compte de résultat consolidé de l'exercice 2013.

Le montant cumulé des actifs nets acquis au cours de l'exercice 2013 s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	À la date d'acquisition
	<b>2013</b>
Actifs nets acquis à 100 %	96
Actifs nets revenant aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle <sup>(a)</sup>	(14)
<i>Goodwill</i> sur les quotes-parts acquises <sup>(b) (c)</sup>	299
<b>Juste valeur, à la date d'acquisition, de la contrepartie transférée</b>	<b>381</b>

(a) Pour chacune des acquisitions réalisées, les intérêts ne conférant pas le contrôle sont comptabilisés à leur quote-part dans la juste valeur des actifs et passifs de l'entité acquise.

(b) *Goodwill* provisoire.

(c) Le *goodwill* résiduel représente principalement le capital humain, les synergies attendues en termes d'activité commerciale et industrielle et de réduction de coût, les parts de marché et leur potentiel de croissance.

### Finalisation de la comptabilisation d'acquisition des opérations réalisées au cours de l'exercice 2012

Au cours de l'exercice 2013, le Groupe a procédé à la finalisation de la comptabilisation d'acquisition des sociétés acquises au cours de l'exercice

2012. Cela n'a donné lieu à aucun ajustement significatif de l'allocation du prix d'acquisition dans les comptes consolidés de l'exercice 2013 par rapport aux comptes consolidés de l'exercice 2012.

Le montant cumulé des actifs nets acquis au cours de l'exercice 2012 s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	À la date d'acquisition
	<b>2012</b>
Juste valeur des actifs nets acquis à 100 %	70
Actifs nets revenant aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle <sup>(a)</sup>	-
<i>Goodwill</i> sur la quote-part acquise <sup>(b)</sup>	195
<b>Juste valeur de la contrepartie remise aux vendeurs</b>	<b>265</b>

(a) Pour chacune des acquisitions réalisées, les intérêts ne conférant pas le contrôle sont comptabilisés à leur quote-part dans la juste valeur des actifs et passifs de l'entité acquise, non applicable en 2012.

(b) Le *goodwill* résiduel représente principalement le capital humain, les synergies attendues en termes d'activité commerciale et industrielle et de réduction de coût, les parts de marché et leur potentiel de croissance.



## NOTE 6. SEGMENTS OPÉRATIONNELS

Les indicateurs clés revus et utilisés en interne par les principaux décideurs opérationnels (le Président Directeur Général, Monsieur Franck RIBOUD, les deux Directeurs Généraux Délégués, Messieurs Bernard HOURS et Emmanuel FABER, et le Directeur Général Finances, Monsieur Pierre-André TERISSE) pour évaluer la performance des opérationnels sont :

- le Chiffre d'affaires net ;
- le Résultat opérationnel courant ;
- la Marge opérationnelle courante, qui correspond au ratio Résultat opérationnel courant sur Chiffre d'affaires net ;
- le *Free cash-flow*, qui 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 le Groupe prend le contrôle et (ii) des flux de trésorerie liés aux compléments de prix relatifs à des prises de contrôle ;
- le *Free cash-flow* hors éléments exceptionnels, indicateur publié par le Groupe depuis le premier semestre 2013, dans le cadre de son plan d'économies et d'adaptation de ses organisations en Europe correspondant au *free cash-flow* excluant les flux de trésorerie relatifs aux initiatives qu'il pourrait mettre en œuvre dans le cadre de ce plan ;

- la Dette financière nette qui 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 Placements à court terme, Disponibilités et des Instruments dérivés – actifs.

Parmi les indicateurs clés revus et utilisés en interne par les principaux décideurs opérationnels, seuls le Chiffre d'affaires net, le Résultat opérationnel courant et la Marge opérationnelle courante font l'objet d'un suivi par Pôle d'activité, les autres indicateurs faisant l'objet d'un suivi au niveau du Groupe.

### Informations par Pôle d'activité

Le Chiffre d'affaires net, le Résultat opérationnel courant et la Marge opérationnelle courante sont suivis selon les quatre Pôles d'activité du Groupe : Produits Laitiers Frais, Eaux, Nutrition Infantile et Nutrition Médicale.

Exercice clos le 31 décembre

	Chiffre d'affaires net <sup>(a)</sup>		Résultat opérationnel courant		Marge opérationnelle courante	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
<i>(en millions d'euros sauf pourcentage)</i>						
Produits Laitiers Frais	11 675	11 790	1 414	1 219	12,1 %	10,3 %
Eaux	3 649	3 903	483	509	13,2 %	13,0 %
Nutrition Infantile	4 257	4 263	830	837	19,5 %	19,6 %
Nutrition Médicale	1 288	1 342	231	244	18,0 %	18,2 %
<b>Total Pôles</b>	<b>20 869</b>	<b>21 298</b>	<b>2 958</b>	<b>2 809</b>	<b>14,2 %</b>	<b>13,2 %</b>
<b>Total Groupe</b>	<b>20 869</b>	<b>21 298</b>	<b>2 958</b>	<b>2 809</b>	<b>14,2 %</b>	<b>13,2 %</b>

(a) Chiffre d'affaires net hors Groupe.

### Informations par zone géographique

Afin d'adapter son reporting aux évolutions du Groupe, Danone a décidé de suivre ses activités selon un nouveau découpage géographique à partir de 2013 :

Exercice clos le 31 décembre

	Chiffre d'affaires net <sup>(a)</sup>		Résultat opérationnel courant		Marge opérationnelle courante	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
<i>(en millions d'euros sauf pourcentage)</i>						
Europe hors CEI <sup>(b)</sup>	8 431	8 197	1 320	1 182	15,7 %	14,4 %
CEI & Amérique du Nord <sup>(c)</sup>	4 426	4 713	452	450	10,2 %	9,6 %
ALMA <sup>(d)</sup>	8 012	8 388	1 186	1 177	14,8 %	14,0 %
<b>Total Groupe</b>	<b>20 869</b>	<b>21 298</b>	<b>2 958</b>	<b>2 809</b>	<b>14,2 %</b>	<b>13,2 %</b>

(a) Chiffre d'affaires net hors Groupe.

(b) Dont 2 045 millions d'euros réalisés en France en 2013 (2 077 millions d'euros en 2012).

(c) Amérique du Nord = États-Unis et Canada.

(d) *Asia-Pacific/Latin America/Middle-East/Africa* (Asie-Pacifique/Amérique Latine/Moyen-Orient/Afrique).

Par ailleurs, sur les exercices 2012 et 2013, les dix principaux pays en termes de chiffre d'affaires net sont les suivants :

<i>(en pourcentage)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2012	2013
Russie	10 %	11 %
France	10 %	10 %
États-Unis	8 %	8 %
Chine	6 %	7 %
Indonésie	6 %	6 %
Espagne	6 %	5 %
Mexique	5 %	5 %
Argentine	5 %	5 %
Royaume-Uni	5 %	5 %
Brésil	4 %	4 %

Les actifs non courants présentés ci-après sont les Immobilisations corporelles et incorporelles :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	Immobilisations corporelles et incorporelles	
	2012	2013
Europe hors CEI <sup>(a)</sup>	10 374	10 268
CEI & Amérique du Nord <sup>(b)</sup>	3 281	3 341
ALMA <sup>(c)</sup>	6 725	7 033
<b>Total Groupe</b>	<b>20 380</b>	<b>20 642</b>

(a) Dont 1 783 millions d'euros en France au 31 décembre 2013 (1 715 millions d'euros au 31 décembre 2012).

(b) Amérique du Nord = États-Unis et Canada.

(c) *Asia-Pacific/Latin America/Middle-East/Africa* (Asie-Pacifique/Amérique Latine/Moyen-Orient/Afrique).

## NOTE 7. AUTRES PRODUITS ET CHARGES

Les Autres produits et charges des exercices 2012 et 2013 s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	2012	2013
Participation et intéressement	(100)	(96)
Actions sous conditions de performance et <i>stock-options</i> <sup>(a)</sup>	(22)	(19)
Plus-values de cession d'actifs corporels et incorporels	116	28
Coûts de restructurations <sup>(b)</sup>	(13)	(19)
Autres <sup>(c)</sup>	(6)	1
<b>Total</b>	<b>(25)</b>	<b>(105)</b>

(a) Charge correspondant à la juste valeur de ces options et de ces actions en application d'IFRS 2. Voir Note 1 des Annexes aux comptes consolidés, au paragraphe relatif aux *Stock-options* et actions sous conditions de performance accordées à certains salariés et aux dirigeants mandataires sociaux.

(b) Hors restructurations mises en œuvre dans le cadre du plan d'économies et d'adaptation des organisations du Groupe en Europe (voir Note 32 des Annexes aux comptes consolidés).

(c) Comprend principalement des taxes diverses, des écarts de change et plusieurs autres éléments.

En 2013 les plus-values de cession d'actifs corporels et incorporels proviennent principalement de la cession d'immeubles.

En 2012 les plus-values de cession d'actifs corporels et incorporels provenaient principalement de la cession d'immeubles et de marques.

## NOTE 8. AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

En 2013, les Autres produits et charges opérationnels de (681) millions d'euros correspondent essentiellement à des charges, dont principalement (i) (280) millions d'euros relatifs au plan d'économies et d'adaptation des organisations du Groupe en Europe (voir Note 32 des Annexes aux comptes consolidés), (ii) (201) millions d'euros relatifs à la fausse alerte émise par la société Fonterra sur certains ingrédients fournis au Groupe en Asie (voir Note 33 des Annexes aux comptes consolidés), (iii) (62) millions d'euros relatifs à la dépréciation des marques à durée de vie indéfinie (voir Note 12 des Annexes aux comptes consolidés), (iv) (36) millions d'euros de frais relatifs aux acquisitions avec prise de contrôle réalisées en 2013 (voir Note 4 et Note 5 des Annexes aux comptes consolidés), (v) (34) millions d'euros relatifs aux charges d'intégration d'Unimilk (Produits Laitiers Frais – Russie et Ukraine principalement) dans le cadre de l'enveloppe définie au moment de l'acquisition, et (vi) (21) millions d'euros

versés suite à l'enquête de la Commission nationale chinoise du développement et de la réforme en Chine.

En 2012, les Autres produits et charges opérationnels de (211) millions d'euros correspondaient essentiellement à des charges dont principalement (i) (62) millions d'euros relatifs aux charges d'intégration d'Unimilk (Produits Laitiers Frais – Russie et Ukraine principalement) dans le cadre de l'enveloppe définie au moment de l'acquisition, (ii) (49) millions d'euros relatifs au processus de cession de la société Danone Chiquita Fruits, (iii) (39) millions d'euros liés aux dépréciations d'autres *goodwill* et d'actifs financiers et (iv) (25) millions d'euros de coûts relatifs aux opérations d'acquisition avec prise de contrôle réalisées en 2012 et à un projet stratégique de croissance externe que le Groupe avait mené au cours du premier semestre 2012.

## NOTE 9. COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

### Résultat financier

Le Résultat financier des exercices 2012 et 2013 s'analyse comme suit :

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	2012	2013
Produits financiers sur disponibilités et placements à court terme	75	76
Charges financières sur dette financière	(245)	(269)
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>(170)</b>	<b>(193)</b>
Autres produits financiers	5	52
Autres charges financières	(137)	(122)
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>(132)</b>	<b>(70)</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>(302)</b>	<b>(263)</b>

### Coût de l'endettement financier net

Le Coût de l'endettement financier net a progressé en raison d'une dette financière nette plus élevée qu'en 2012. Cette hausse est liée notamment à l'ensemble des acquisitions réalisées par le Groupe depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2012, et plus particulièrement au rachat d'une partie des intérêts minoritaires de Danone Espagne et à l'augmentation de la participation dans Centrale Laitière, et également aux rachats par le Groupe de 16,4 millions de ses propres actions réalisés depuis cette date.

En 2013, le montant net des intérêts financiers payés s'élève à 193 millions d'euros (170 millions d'euros en 2012). Par ailleurs, le montant net des intérêts financiers courus s'élève à 43 millions d'euros au 31 décembre 2013 (15 millions d'euros au 31 décembre 2012).

### Autres produits financiers

En 2013, les Autres produits financiers ont augmenté de 47 millions d'euros par rapport à 2012, en raison principalement de l'impact de la cession par Danone de sa participation dans SNI (Produits Laitiers Frais – Maroc), donnant lieu à une plus-value de 52 millions d'euros (voir Note 4 des Annexes aux comptes consolidés).

### Autres charges financières

En 2013 comme en 2012, les Autres charges financières se composent principalement des éléments suivants :

- commissions bancaires ;
- coût des couvertures du risque de change opérationnel et de la part inefficace de ces couvertures en application de la norme IAS 39, *Instruments dérivés : comptabilisation et évaluation* ;
- impact de la désactualisation de la valeur actualisée des engagements nette du rendement attendu des actifs des régimes des engagements de retraites et autres avantages à long terme (voir Note 28 des Annexes aux comptes consolidés).

## NOTE 10. RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

Le Résultat des sociétés mises en équivalence des exercices 2012 et 2013 s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Quote-part du Groupe dans le résultat net avant résultat de cession et perte de valeur	61	52
Perte de valeur	-	-
Résultats de cession et de réévaluation et autres	(7)	237
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>289</b>

En 2013, les Résultats de cession et de réévaluation et autres correspondent principalement au produit de réévaluation de 226 millions d'euros constaté dans le cadre de la prise de contrôle de la Centrale Laitière (Produits Laitiers Frais – Maroc), voir Note 4 des Annexes aux comptes consolidés.

En 2012, les Résultats de cession et autres comprenaient principalement la retenue à la source appliquée aux dividendes versés par la société Yakult.

## NOTE 11. RÉSULTAT PAR ACTION

Le Résultat net – Part du Groupe par action dilué et le Résultat net – Part du Groupe par action non dilué s'analysent comme suit :

	Exercice clos le 31 décembre		
	<b>Résultat net – Part du Groupe</b> <i>(en millions d'euros)</i>	<b>Nombre moyen d'actions en circulation</b>	<b>Résultat net – Part du Groupe par action</b> <i>(en euros)</i>
<b>2012</b>			
<b>Avant dilution</b>	<b>1 672</b>	<b>600 477 145</b>	<b>2,78</b>
Actions sous conditions de performance et <i>stock-options</i>		2 628 159	
<b>Après dilution</b>	<b>1 672</b>	<b>603 105 304</b>	<b>2,77</b>
<b>2013</b>			
<b>Avant dilution</b>	<b>1 422</b>	<b>587 411 533</b>	<b>2,42</b>
Actions sous conditions de performance et <i>stock-options</i>		1 058 044	
<b>Après dilution</b>	<b>1 422</b>	<b>588 469 577</b>	<b>2,42</b>

Les actions sous conditions de performance et les *stock-options* attribuées à certains salariés et aux mandataires sociaux sont décrits à la Note 30 des Annexes aux comptes consolidés.

Leur prise en compte dans le calcul de la dilution est décrite en Note 1 des Annexes aux comptes consolidés, au paragraphe relatif au Résultat par

action. Les *stock-options* et les actions sous conditions de performance non dilutives au 31 décembre 2013 pourraient devenir dilutives en fonction respectivement de l'évolution du cours de l'action DANONE et de l'atteinte éventuelle des conditions de performance.

## NOTE 12. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Au 31 décembre 2013, les Immobilisations incorporelles s'élèvent à 16 308 millions d'euros (16 265 millions d'euros au 31 décembre 2012) dont les principales sont présentées ci-après.

### Suivi de la valeur des immobilisations incorporelles

Au 31 décembre 2013, le Groupe a procédé à la revue de la valeur des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie selon la méthodologie,

le modèle de valorisation et le mode de détermination des hypothèses décrits en Note 1 des Annexes aux comptes consolidés, au paragraphe relatif aux Immobilisations incorporelles.

Les montants des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie ainsi que les hypothèses de taux de croissance à long terme et d'actualisation des UGT ou groupes d'UGT pour lesquelles la valeur comptable des *goodwill* ou des marques à durée de vie indéfinie est significative sont les suivants :

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	Valeur comptable des goodwill et marques à durée de vie indéfinie		Taux de croissance à long terme <sup>(h)</sup>		Taux d'actualisation après impôt <sup>(h)</sup>	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
<b>Produits Laitiers Frais</b>						
UGT Centrale Laitière	-	893	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
UGT Danone CIS <sup>(a)</sup>	559	497	3,0 %	3,0 %	10,8 %	10,0 %
UGT Europe du Sud <sup>(b)</sup>	376	376	0,0 %	0,0 %	11,1 %	10,2 %
Autres UGT <sup>(c)</sup>	677	668	0 à 3 %	0 à 3 %	8 à 14 %	8 à 14 %
<b>Total Produits Laitiers Frais</b>	<b>1 612</b>	<b>2 434</b>				
• Dont <i>goodwill</i>	1 139	1 798				
• Dont marques à durée de vie indéfinie <sup>(d)</sup>	473	636				
<b>Eaux</b>						
Danone Eaux France	428	428	1,0 %	1,0 %	8,2 %	8,2 %
Autres UGT <sup>(e)</sup>	332	380	0 à 3 %	0 à 3 %	8 à 14 %	8 à 14 %
<b>Total Eaux</b>	<b>760</b>	<b>808</b>				
• Dont <i>goodwill</i>	585	599				
• Dont marques à durée de vie indéfinie <sup>(d)</sup>	175	209				
<b>Nutrition Infantile</b>						
Groupe d'UGT Nutrition Infantile Asie	3 334	2 932	2,5 %	2,5 %	8,1 %	8,1 %
Groupe d'UGT Nutrition Infantile Reste du Monde	5 725	5 323	2,5 %	2,5 %	8,3 %	8,2 %
Autre UGT	-	147				
<b>Total Nutrition Infantile</b>	<b>9 059</b>	<b>8 402</b>				
• Dont <i>goodwill</i>	6 283	5 803				
• Dont marques à durée de vie indéfinie <sup>(d)</sup>	2 776	2 599				
<b>Groupe d'UGT Nutrition Médicale</b>	<b>4 277</b>	<b>4 160</b>	<b>2,5 %</b>	<b>2,5 %</b>	<b>7,4 %</b>	<b>7,5 %</b>
• Dont <i>goodwill</i>	3 354	3 274				
• Dont marques à durée de vie indéfinie <sup>(g)</sup>	923	886				
<b>Total</b>	<b>15 708</b>	<b>15 804</b>				
• Dont <i>goodwill</i>	11 361	11 474				
• Dont marques à durée de vie indéfinie	4 347	4 330				

(a) L'UGT Danone CIS comprend principalement la Russie et l'Ukraine.

(b) L'UGT Europe du Sud comprend l'Espagne, l'Italie, le Portugal et les Canaries.

(c) Plus de 20 UGT dont les principales sont les UGT États-Unis et Europe du Nord pour respectivement 84 et 178 millions d'euros au 31 décembre 2013.

(d) Concernent plusieurs marques dont aucune n'est significative individuellement.

(e) Comprend notamment l'UGT Eaux Asie pour 119 millions d'euros au 31 décembre 2013.

(f) Concernent plusieurs marques dont les plus significatives sont *Milupa* et *Dumex* (voir paragraphe ci-après relatif aux Marques à durée de vie indéfinie).

(g) Concernent plusieurs marques dont la plus significative est *Nutricia* (voir paragraphe ci-après relatif aux Marques à durée de vie indéfinie).

(h) Pour les UGT dont la valeur recouvrable est déterminée sur la base de la valeur d'utilité sauf les UGT correspondant aux sociétés acquises en 2013 et dont la valeur recouvrable a été estimée sur la base de la valeur de transaction, le Groupe s'étant assuré de l'absence d'éléments susceptibles de remettre en cause cette valorisation au 31 décembre 2013.

### Analyse de sensibilité des goodwill des groupes d'UGT des Pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale

Au 31 décembre 2013, la valeur recouvrable dépasse la valeur comptable de 0,6 milliard d'euros pour le groupe d'UGT Nutrition Médicale, de 1,5 milliard d'euros pour le groupe d'UGT Nutrition Infantile Reste du Monde, et de 3,3 milliards d'euros pour le groupe d'UGT Nutrition Infantile Asie.

Par ailleurs, une analyse de sensibilité aux hypothèses clés de la valeur d'utilité a été réalisée sur chacun des trois groupes d'UGT. Les hypothèses clés intervenant dans le modèle de valorisation utilisé par le Groupe sont (i) la croissance du Chiffre d'affaires net, (ii) la Marge opérationnelle courante (correspondant au ratio Résultat opérationnel courant sur Chiffre d'affaires net), (iii) le taux de croissance long terme utilisé pour le calcul de la valeur terminale, et (iv) le taux d'actualisation. Les résultats des analyses de sensibilité sont présentés ci-après :

Exercice clos le 31 décembre

	Impact sur la valeur recouvrable (en milliards d'euros)		Baisse annuelle pour égaliser valeur recouvrable et valeur comptable (en pourcentage)	
	2012	2013	2012	2013
<b>Chiffre d'affaires net - baisse de 50 pb <sup>(a)</sup></b>				
Groupe d'UGT Nutrition Infantile Asie <sup>(b)</sup>	(0,3)	(0,2)	(14 %)	(10 %)
Groupe d'UGT Nutrition Infantile Reste du Monde <sup>(c)</sup>	(0,3)	(0,3)	(4 %)	(3 %)
Groupe d'UGT Nutrition Médicale <sup>(d)</sup>	(0,2)	(0,2)	(2 %)	(2 %)
<b>Marge opérationnelle courante - baisse de 100 pb <sup>(e)</sup></b>				
Groupe d'UGT Nutrition Infantile Asie <sup>(b)</sup>	(0,4)	(0,3)	(14 %)	(11 %)
Groupe d'UGT Nutrition Infantile Reste du Monde <sup>(c)</sup>	(0,4)	(0,4)	(4 %)	(3 %)
Groupe d'UGT Nutrition Médicale <sup>(d)</sup>	(0,2)	(0,3)	(3 %)	(2 %)
<b>Taux de croissance à long terme - baisse de 50 pb</b>				
Groupe d'UGT Nutrition Infantile Asie <sup>(b)</sup>	(0,5)	(0,3)		
Groupe d'UGT Nutrition Infantile Reste du Monde <sup>(c)</sup>	(0,4)	(0,3)		
Groupe d'UGT Nutrition Médicale <sup>(d)</sup>	(0,3)	(0,2)		
<b>Taux d'actualisation – hausse de 50 pb</b>				
Groupe d'UGT Nutrition Infantile Asie <sup>(b)</sup>	(0,7)	(0,3)		
Groupe d'UGT Nutrition Infantile Reste du Monde <sup>(c)</sup>	(0,6)	(0,3)		
Groupe d'UGT Nutrition Médicale <sup>(d)</sup>	(0,4)	(0,3)		

(a) Baisse appliquée, chaque année, aux hypothèses de croissance du Chiffre d'affaires net, y compris l'année terminale, à partir des projections (i) 2013 pour les tests effectués en 2012, et (ii) 2014 pour les tests effectués en 2013.

(b) Valeur nette comptable de 2,8 milliards d'euros au 31 décembre 2013.

(c) Valeur nette comptable de 5,3 milliards d'euros au 31 décembre 2013.

(d) Valeur nette comptable de 4,2 milliards d'euros au 31 décembre 2013.

(e) Baisse appliquée, chaque année, aux hypothèses de Marge opérationnelle courante, y compris l'année terminale, à partir des projections (i) 2013 pour les tests effectués en 2012, et (ii) 2014 pour les tests effectués en 2013.

### Goodwill des autres UGT

Au 31 décembre 2013, les UGT des Pôles Produits Laitiers Frais et Eaux représentent au total 21 % de la valeur nette comptable des goodwill du Groupe et sont réparties sur plus de 30 UGT localisées dans des zones géographiques diversifiées et dans différents pays.

Au 31 décembre 2013, à l'issue de la revue de la valeur des Immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie de ces UGT, le Groupe n'a enregistré aucune perte de valeur.

Au 31 décembre 2012, une perte de valeur d'un montant total de 43 millions d'euros avait été enregistrée, répartie sur trois UGT des Pôles Produits Laitiers Frais et Eaux.

### Marques à durée de vie indéfinie

Les principales marques du Groupe sont les marques *Dumex*, *Nutricia* et *Milupa*. Au 31 décembre 2013, elles représentent 2,8 milliards d'euros soit 66 % de la valeur nette comptable des marques à durée de vie indéfinie du Groupe et aucune ne représente individuellement plus de 35 % de la valeur

nette comptable des marques à durée de vie indéfinie du Groupe. Les autres marques sont réparties sur l'ensemble des Pôles et localisées dans des zones géographiques diversifiées et dans différents pays et aucune ne représente individuellement plus de 10 % de la valeur nette comptable des marques à durée de vie indéfinie du Groupe au 31 décembre 2013.

### Suivi de la valeur des principales marques à durée de vie indéfinie

Au 31 décembre 2013, comme au 31 décembre 2012, le Groupe a procédé à la revue de la valeur des marques *Dumex* (voir Note 33 des Annexes aux comptes consolidés), *Nutricia* et *Milupa* selon la méthodologie, le modèle de valorisation décrit en Note 1 des Annexes aux comptes consolidés, au paragraphe relatif aux Immobilisations incorporelles et sur la base d'hypothèses construites à partir de celles des groupes d'UGT concernés. Cette revue n'a conduit à aucune perte de valeur.

### Analyse de sensibilité des principales marques à durée de vie indéfinie

Une analyse de sensibilité aux hypothèses clés de la valeur d'utilité a été réalisée sur chacune de ces trois marques. Les hypothèses clés intervenant dans le modèle de valorisation utilisé par le Groupe sont (i) la croissance du chiffre d'affaires net, (ii) le taux de *royalties*, (iii) le taux de croissance long terme utilisé pour le calcul de la valeur terminale, et (iv) le taux d'actualisation. Les variations suivantes, jugées raisonnablement possibles, dans les hypothèses clés ne modifient pas les conclusions de la revue de valeur, à savoir l'absence de perte de valeur :

- baisse du Chiffre d'affaires net de 100 pb (baisse appliquée, chaque année, aux hypothèses de croissance du chiffre d'affaires net, y compris l'année terminale, à partir des projections 2014) ;

- baisse du taux de *royalties* de 50 pb (baisse appliquée, chaque année, aux hypothèses de taux de *royalties*, y compris l'année terminale, à partir des projections 2014) ;
- baisse de la croissance à long terme de 50 pb ;
- hausse du taux d'actualisation de 50 pb.

### Autres marques à durée de vie indéfinie

Au 31 décembre 2013, à l'issue de la revue de la valeur des autres marques à durée indéfinie, le Groupe a enregistré une perte de valeur pour un montant total de 62 millions d'euros sur une marque du Pôle Nutrition Infantile au regard des nouvelles hypothèses du plan stratégique.

Au 31 décembre 2012, à l'issue de la revue de la valeur des autres marques à durée indéfinie, le Groupe n'avait enregistré aucune perte de valeur.

## Évolution de la valeur nette comptable des Immobilisations incorporelles

Les Immobilisations incorporelles et la répartition de leur valeur entre valeur brute et amortissements aux 31 décembre 2012 et 2013 ainsi que la variation de leur valeur entre les 31 décembre 2012 et 31 décembre 2013 s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Goodwill</b>	<b>Marques <sup>(a)</sup></b>	<b>Autres immobilisations incorporelles</b>	<b>Total</b>
<b>Valeur brute</b>				
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>	<b>11 289</b>	<b>4 462</b>	<b>756</b>	<b>16 507</b>
Investissements de l'exercice	-	-	43	43
Cessions de l'exercice	-	-	(20)	(20)
Variations de périmètre <sup>(b)</sup>	195	80	9	284
Écarts de conversion	(69)	15	(1)	(55)
Dépréciation	(43)	-	-	(43)
Autres	(11)	-	40	29
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>11 361</b>	<b>4 557</b>	<b>827</b>	<b>16 745</b>
<b>Amortissements</b>				
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>	-	<b>(11)</b>	<b>(418)</b>	<b>(429)</b>
Dotations de l'exercice nettes de cession	-	(3)	(48)	(51)
Variations de périmètre <sup>(b)</sup>	-	-	-	-
Écarts de conversion	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
<b>Au 31 décembre 2012</b>	-	<b>(14)</b>	<b>(466)</b>	<b>(480)</b>
<b>Valeur nette</b>				
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>11 361</b>	<b>4 543</b>	<b>361</b>	<b>16 265</b>

(a) Comprend les marques à durée de vie indéfinie et les autres marques.

(b) Voir Note 3 et Note 36 des Annexes aux comptes consolidés.



<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Goodwill</b>	<b>Marques <sup>(a)</sup></b>	<b>Autres immobilisations incorporelles</b>	<b>Total</b>
<b>Valeur brute</b>				
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>11 361</b>	<b>4 557</b>	<b>827</b>	<b>16 745</b>
Investissements de l'exercice	-	-	47	47
Cessions de l'exercice	-	-	(10)	(10)
Variations de périmètre <sup>(b)</sup>	961	273	1	1 235
Écarts de conversion	(845)	(255)	(24)	(1 124)
Dépréciation <sup>(c)</sup>	-	(62)	-	(62)
Autres	(3)	4	9	10
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>11 474</b>	<b>4 517</b>	<b>850</b>	<b>16 841</b>
<b>Amortissements</b>				
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>-</b>	<b>(14)</b>	<b>(466)</b>	<b>(480)</b>
Dotations de l'exercice nettes de cession	-	(3)	(69)	(72)
Variations de périmètre <sup>(b)</sup>	-	-	-	-
Écarts de conversion	-	1	12	13
Autres	-	-	6	6
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>-</b>	<b>(16)</b>	<b>(517)</b>	<b>(533)</b>
<b>Valeur nette</b>				
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>11 474</b>	<b>4 501</b>	<b>333</b>	<b>16 308</b>

(a) Comprend les marques à durée de vie indéfinie et les autres marques.

(b) Voir Note 3 et Note 36 des Annexes aux comptes consolidés.

(c) Voir paragraphe ci-avant relatif aux Marques à durée de vie indéfinie.

## NOTE 13. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les Immobilisations corporelles et la répartition de leur valeur entre valeur brute et amortissements aux 31 décembre 2012 et 2013 ainsi que la variation de leur valeur entre les 31 décembre 2012 et 31 décembre 2013 s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Terrains	Constructions	Installations techniques, matériel et outillage	Emballages commerciaux récupérables	Autres	Immobilisations en cours	Total
<b>Valeur brute</b>							
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>	<b>274</b>	<b>1 763</b>	<b>4 881</b>	<b>257</b>	<b>695</b>	<b>571</b>	<b>8 441</b>
Investissements de l'exercice <sup>(a)</sup>	4	62	173	49	33	641	962
Cessions de l'exercice	(5)	(52)	(199)	(29)	(44)	(2)	(331)
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession	-	(5)	(3)	-	(1)	(1)	(10)
Variations de périmètre	-	1	4	-	-	-	5
Écarts de conversion	(4)	(2)	(56)	(10)	4	(10)	(78)
Autres	1	155	405	7	21	(599)	(10)
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>270</b>	<b>1 922</b>	<b>5 205</b>	<b>274</b>	<b>708</b>	<b>600</b>	<b>8 979</b>
<b>Amortissements</b>							
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>	<b>(31)</b>	<b>(816)</b>	<b>(3 075)</b>	<b>(148)</b>	<b>(445)</b>	<b>(10)</b>	<b>(4 525)</b>
Dotations aux amortissements et dépréciations	(1)	(97)	(390)	(49)	(72)	(4)	(613)
Cessions de l'exercice	(6)	27	159	29	36	-	245
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession	-	-	-	-	1	-	1
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-
Écarts de conversion	-	1	28	7	(1)	-	35
Autres	-	(11)	4	-	(3)	3	(7)
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>(38)</b>	<b>(896)</b>	<b>(3 274)</b>	<b>(161)</b>	<b>(484)</b>	<b>(11)</b>	<b>(4 864)</b>
<b>Valeur nette</b>							
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>232</b>	<b>1 026</b>	<b>1 931</b>	<b>113</b>	<b>224</b>	<b>589</b>	<b>4 115</b>

(a) Y compris immobilisations acquises par voie de contrat de location financement. La valeur brute et nette des immobilisations acquises par voie de location financement s'élève respectivement à 133 millions d'euros et 62 millions d'euros au 31 décembre 2012.

<i>(en millions d'euros)</i>	Terrains	Constructions	Installations techniques, matériel et outillage	Emballages commerciaux récupérables	Autres	Immobilisations en cours	Total
<b>Valeur brute</b>							
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>270</b>	<b>1 922</b>	<b>5 205</b>	<b>274</b>	<b>708</b>	<b>600</b>	<b>8 979</b>
Investissements de l'exercice <sup>(a)</sup>	14	51	167	51	38	718	1 039
Cessions de l'exercice	(8)	(33)	(125)	(30)	(64)	(7)	(267)
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession	-	-	-	-	-	-	-
Variations de périmètre	22	31	182	-	79	37	351
Écarts de conversion	(17)	(107)	(352)	(41)	(45)	(55)	(617)
Autres	14	122	425	-	57	(612)	6
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>295</b>	<b>1 986</b>	<b>5 502</b>	<b>254</b>	<b>773</b>	<b>681</b>	<b>9 491</b>
<b>Amortissements</b>							
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>(38)</b>	<b>(896)</b>	<b>(3 274)</b>	<b>(161)</b>	<b>(484)</b>	<b>(11)</b>	<b>(4 864)</b>
Dotations aux amortissements et dépréciations	(2)	(110)	(402)	(45)	(72)	-	(631)
Cessions de l'exercice	1	22	100	27	57	-	207
Reclassement des actifs détenus en vue de leur cession	-	-	-	-	-	-	-
Variations de périmètre	-	(10)	(71)	-	(54)	1	(134)
Écarts de conversion	-	34	183	25	27	-	269
Autres	-	2	(8)	-	(8)	10	(4)
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>(39)</b>	<b>(958)</b>	<b>(3 472)</b>	<b>(154)</b>	<b>(534)</b>	<b>-</b>	<b>(5 157)</b>
<b>Valeur nette</b>							
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>256</b>	<b>1 028</b>	<b>2 030</b>	<b>100</b>	<b>239</b>	<b>681</b>	<b>4 334</b>

(a) Y compris immobilisations acquises par voie de contrat de location financement. La valeur brute et nette des immobilisations acquises par voie de location financement s'élève respectivement à 100 millions d'euros et 40 millions d'euros au 31 décembre 2013.

## NOTE 14. TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

### Valeur nette comptable des Titres mis en équivalence

Au 31 décembre 2013, la valeur des titres mis en équivalence s'élève à 1 033 millions d'euros (973 millions au 31 décembre 2012). Elle est composée principalement de la participation du Groupe de 20 % dans la société Yakult (Produits Laitiers Frais – Japon).

La société Yakult clôturant ses comptes au 31 mars, les montants préparés pour les besoins de la consolidation du Groupe au 31 décembre sont estimés à partir des derniers états financiers publiés de chaque exercice (comptes semestriels au 30 septembre 2012 pour l'exercice 2012, comptes semestriels au 30 septembre 2013 pour l'exercice 2013).

## Évolution de la valeur des Titres mis en équivalence

La répartition de la valeur des Titres mis en équivalence entre *goodwill* nets et la Part du Groupe dans l'actif net et les résultats des sociétés aux 31 décembre 2012 et 2013 et sa variation sur les exercices 2012 et 2013 s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Goodwill nets</b>	<b>Part du Groupe dans l'actif net et les résultats</b>	<b>Total</b>
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>	<b>345</b>	<b>685</b>	<b>1 030</b>
Acquisitions, prises d'influence de l'exercice et augmentation de capital <sup>(a)</sup>	-	32	32
Cessions et pertes d'influence de l'exercice <sup>(a)</sup>	2	(1)	1
Quote-part du Groupe dans le résultat net avant résultat de cession et perte de valeur	-	61	61
Dividendes versés	-	(37)	(37)
Écart de conversion	(31)	(78)	(109)
Autres	(5)	-	(5)
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>311</b>	<b>662</b>	<b>973</b>
Acquisitions, pertes de contrôle, prises d'influence de l'exercice et augmentation de capital <sup>(a)</sup>	159	107	266
Cessions et pertes d'influence de l'exercice <sup>(a)</sup>	(32)	(59)	(91)
Quote-part du Groupe dans le résultat net avant résultat de cession et perte de valeur	-	52	52
Dividendes versés	-	(27)	(27)
Écart de conversion	(49)	(91)	(140)
Autres	-	-	-
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>389</b>	<b>644</b>	<b>1 033</b>

(a) Voir Note 3 et Note 36 des Annexes aux comptes consolidés.

## Chiffres significatifs relatifs aux sociétés mises en équivalence

Les indicateurs financiers significatifs de la principale société mise en équivalence des exercices 2012 et 2013, exprimés à 100 % sont les suivants :

### Éléments du bilan et du compte de résultat

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2012</b>				<b>2013</b>			
	<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>Résultat net</b>	<b>Capitaux propres</b>	<b>Total bilan</b>	<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>Résultat net</b>	<b>Capitaux propres</b>	<b>Total bilan</b>
<b>Société</b>								
Yakult <sup>(a)</sup> - Comptes semestriels au 30 septembre	1 575	58	2 560	4 124	1 357	84	2 152	3 639
Yakult <sup>(a)</sup> - Comptes annuels au 31 mars	3 006	128	2 302	3 626	2 620	134	2 375	3 625

(a) Comptes publiés, données en *Japanese GAAP*.

## Valeur boursière

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Société</b>	<b>Valeur boursière</b>	<b>Valeur boursière</b>
Yakult <sup>(a)</sup>	5 845	6 454

(a) Danone en détient 20 % au 31 décembre 2013.

## Suivi de la valeur des Titres mis en équivalence

Comme précisé en Note 1 des Annexes aux comptes consolidés, au paragraphe relatif aux Titres mis en équivalence, le Groupe procède à la revue de la valorisation de ses titres mis en équivalence lorsque des événements et circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'être intervenue.

La valeur recouvrable des Titres mis en équivalence est déterminée sur la base de la valeur d'utilité selon IAS 36.

Au 31 décembre 2013, la valeur des titres mis en équivalence est estimée à 1 738 millions d'euros (1 766 millions d'euros au 31 décembre 2012). En 2013, comme en 2012, aucune perte de valeur n'a été comptabilisée sur l'exercice.

## NOTE 15. AUTRES TITRES NON CONSOLIDÉS

## Valeur nette comptable des Autres titres non consolidés

La valeur nette comptable des Autres titres non consolidés aux 31 décembre 2012 et 2013 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre			
	2012		2013	
	% d'intérêt	Valeur nette comptable	% d'intérêt	Valeur nette comptable
Mengniu <sup>(a)</sup>	-	-	4 %	250
SNI <sup>(b)</sup>	2,61 %	66	-	-
Autres	-	41	-	63
<b>Total</b>		<b>107</b>		<b>313</b>

(a) Société cotée. Participation acquise en 2013, voir Note 3 et Note 37 des Annexes aux comptes consolidés.

(b) Participation cédée en 2013, voir Note 4 des Annexes aux comptes consolidés.

## Suivi de la valeur des Autres titres non consolidés

Comme précisé en Note 1 des Annexes aux comptes consolidés, au paragraphe relatif aux Autres titres non consolidés, les Autres titres non consolidés sont évalués comme des titres disponibles à la vente au sens de la norme IAS 39, *Instruments dérivés : comptabilisation et évaluation*, c'est-à-dire à leur juste valeur.

Au 31 décembre 2013, la valeur des titres non consolidés s'élève à 313 millions d'euros dont 94 millions d'euros de plus-values latentes enregistrées dans la rubrique Autres résultats enregistrés directement en capitaux propres des capitaux propres consolidés (respectivement 107 et 66 millions d'euros au 31 décembre 2012).

NOTE 16. AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES  
ET PRÊTS À PLUS D'UN AN

Les Autres immobilisations financières et Prêts à plus d'un an aux 31 décembre 2012 et 2013 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2012	2013
Placements obligataires et monétaires <sup>(a)</sup>	104	122
Fonds danone.communities	20	20
Autres <sup>(b)</sup>	88	84
Autres immobilisations financières	212	226
Prêts à plus d'un an	35	25
<b>Total</b>	<b>247</b>	<b>251</b>

(a) Placements obligataires et monétaires en couverture des provisions constituées au titre de certains risques "dommage et prévoyance". Comme décrit à la Note 1 des Annexes aux comptes consolidés au paragraphe relatif aux Autres immobilisations financières et prêts à plus d'un an, ces placements sont qualifiés de titres disponibles à la vente. Leur juste valeur, calculée sur la base de prix cotés sur des marchés actifs, s'élève à 122 millions d'euros au 31 décembre 2013, dont 1 million d'euros de plus-values latentes enregistrées dans la rubrique Autres résultats enregistrés directement en capitaux propres des capitaux propres consolidés.

(b) Comprend principalement des dépôts de garanties essentiellement requis par la réglementation fiscale de certains pays dans lesquels le Groupe est présent.

## NOTE 17. STOCKS

La valeur nette comptable des Stocks aux 31 décembre 2012 et 2013 s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	2012	2013
Marchandises	48	50
Matières et fournitures	448	560
Produits semi-finis et travaux en cours	68	106
Produits finis	538	581
Emballages commerciaux non récupérables	60	47
Provisions pour dépréciation	(67)	(92)
<b>Montant net</b>	<b>1 095</b>	<b>1 252</b>

## NOTE 18. CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

### Valeur nette comptable des Clients et comptes rattachés

La valeur nette comptable des Clients et comptes rattachés aux 31 décembre 2012 et 2013 s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	2012	2013
Clients et comptes rattachés	1 928	1 842
Effets à recevoir	36	35
Provisions pour dépréciation	(62)	(68)
<b>Montant net</b>	<b>1 902</b>	<b>1 809</b>

Par ailleurs, plusieurs filiales du Groupe ont recours à des programmes d'affacturage sans recours (avec transfert des risques et avantages). Le montant des créances décomptabilisées au 31 décembre 2013 s'élève à 193 millions d'euros (139 millions au 31 décembre 2012).

### Risque de crédit

Compte tenu du nombre important de clients répartis dans de très nombreux pays, de la présence des principaux clients dans le secteur de la grande distribution et nonobstant le contexte économique actuel, le Groupe considère qu'il n'est pas exposé à un risque de crédit significatif, ni à une dépendance

économique marquée vis-à-vis d'un client en particulier. En 2013, le chiffre d'affaires mondial réalisé avec le premier client du Groupe représente environ 4 % du chiffre d'affaires consolidé (4 % en 2012).

La juste valeur des Clients et comptes rattachés est considérée comme identique à leur valeur nette comptable en raison du fort degré de liquidité de ces postes.

Au 31 décembre 2013, comme au 31 décembre 2012, les créances en retard de paiement de plus de 30 jours et non encore dépréciées représentent 3 % du montant des comptes Clients et comptes rattachés et ne sont donc pas significatives.

## NOTE 19. AUTRES COMPTES DÉBITEURS

La valeur nette comptable des Autres comptes débiteurs aux 31 décembre 2012 et 2013 s'analyse comme suit :

	Au 31 décembre	
<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
État et collectivités	465	450
Organismes sociaux et autres créances hors exploitation	198	210
Charges constatées d'avance	103	106
Instruments dérivés - actifs <sup>(a)</sup>	1	40
Autres	87	110
<b>Total</b>	<b>854</b>	<b>916</b>

(a) Correspond à la juste valeur des couvertures de change opérationnel.

La juste valeur des Autres comptes débiteurs est considérée comme identique à leur valeur nette comptable en raison du fort degré de liquidité de ces postes.

## NOTE 20. PLACEMENTS À COURT TERME

### Valeur des Placements à court terme

La valeur des Placements à court terme aux 31 décembre 2012 et 2013 s'analyse comme suit :

	Au 31 décembre	
<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Parts de SICAV	1 306	2 306
Dépôts bancaires, titres de créances négociables et autres placements court terme	442	556
<b>Total <sup>(a)</sup></b>	<b>1 748</b>	<b>2 862</b>

(a) Comme précisé en Note 1 des Annexes aux comptes consolidés, au paragraphe relatif aux Placements à court terme, les placements à court terme sont qualifiés d'actifs détenus à des fins de transaction au sens de la norme IAS 39, *Instruments dérivés : comptabilisation et évaluation* et sont comptabilisés à leur juste valeur.

### Risque de crédit

Le Groupe souscrit majoritairement à des parts de SICAV monétaires ou SICAV monétaires court terme, très liquides, diversifiées et qui ne font pas l'objet de notation. Les dépôts bancaires, titres de créances négociables et

autres placements à court terme sont souscrits auprès de contreparties de premier rang (voir Note 31 des Annexes aux comptes consolidés).



## NOTE 21. INFORMATIONS SUR LES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

Au 31 décembre 2013, les capitaux propres consolidés s'élèvent à 10 729 millions d'euros (12 254 millions d'euros au 31 décembre 2012), les capitaux propres consolidés en Part du Groupe s'élèvent à 10 694 millions d'euros (12 191 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Les variations des capitaux propres en Part du Groupe et consolidés au cours des exercices 2012 et 2013 s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2012		2013	
	Part du Groupe	Consolidés	Part du Groupe	Consolidés
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>12 100</b>	<b>12 198</b>	<b>12 191</b>	<b>12 254</b>
Résultat net de la période	1 672	1 787	1 422	1 550
Dividende versé par la Société au titre de l'exercice précédent	(837)	(835)	(848)	(848)
Écarts de conversion <sup>(a)</sup>	(113)	(101)	(1 417)	(1 464)
Transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle <sup>(b)</sup>	(116)	(278)	(350)	(461)
Opérations sur l'action DANONE <sup>(c)</sup>	(429)	(429)	(475)	(475)
Augmentation de capital dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise dont bénéficient les salariés des entités françaises <sup>(d)</sup>	35	35	37	37
Autres résultats enregistrés directement en capitaux propres <sup>(e)</sup>	(136)	(138)	131	133
Contrepartie des charges relatives aux actions sous conditions de performance et aux <i>stock-options</i> <sup>(d)</sup>	22	22	19	19
Autres	(7)	(7)	(16)	(16)
<b>Au 31 décembre</b>	<b>12 191</b>	<b>12 254</b>	<b>10 694</b>	<b>10 729</b>

(a) En 2013, les écarts de conversion négatifs proviennent de la baisse de plusieurs devises contre euro, notamment les devises indonésienne, russe et turque.

(b) Voir paragraphe ci-après relatif aux Transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle.

(c) Voir paragraphe ci-après relatif aux Variations du nombre de titres en circulation.

(d) Voir Note 30 des Annexes aux comptes consolidés.

(e) Voir paragraphe ci-après relatif aux Résultats enregistrés en capitaux propres - Part du Groupe.

### Dividendes versés aux actionnaires de Danone

#### Réserves distribuables de la société mère Danone

En raison (i) des retraitements effectués en consolidation sur les comptes annuels des sociétés consolidées par intégration globale ou mises en équivalence, et (ii) des lois en vigueur dans les différents pays où le Groupe exerce son activité, le montant légalement distribuable par chacune de ces sociétés peut être différent du montant de ses bénéfices accumulés.

Dans le cas du Groupe, selon la législation française, les dividendes ne peuvent être prélevés que sur le résultat de l'exercice et les réserves distribuables de la société mère Danone. Au 31 décembre 2013, les réserves distribuables de la société mère Danone en franchise d'impôt s'élèvent à 1 018 millions d'euros (906 millions d'euros au 31 décembre 2012).

#### Dividendes versés aux actionnaires de Danone

Le dividende au titre de l'exercice 2012 approuvé par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013 à 1,45 euro par action ordinaire a été versé en numéraire le 11 mai 2013.

## Transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle

## Transactions de l'exercice 2012

Les variations des capitaux propres consolidés liées aux transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle au titre de l'exercice 2012 se décomposent comme suit :

	Au 31 décembre		
<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2012</b>		
<b>Impacts constatés en capitaux propres au titre des transactions réalisées avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle</b>	<b>Bénéfices accumulés – Part du Groupe</b>	<b>Intérêts ne conférant pas le contrôle</b>	<b>Capitaux propres totaux</b>
<b>Impacts propres à tous les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle</b>			
Dividendes versés aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle <sup>(a)</sup>	-	(202)	(202)
Variations de périmètre et variation de capital sans modification du pourcentage de détention avec détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle (actifs nets comptables revenant aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle)	-	-	-
<b>Autres impacts propres aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle bénéficiant d'options de vente</b>			
Nouvelles options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle dans le cadre des entrées de périmètre <sup>(b)</sup>	-	-	-
Impact de la variation de la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle bénéficiant d'options de vente de la période <sup>(c) (d)</sup>	-	37	37
<i>Variations de la valeur actuelle du prix d'exercice des options en cours</i>	(143)	-	(143)
<i>Variations de la valeur actuelle du prix d'exercice des options exercées</i>	81	-	81
<i>Prise en compte sur la Part du Groupe de la variation de la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle ayant des options de vente <sup>(d)</sup></i>	(37)	-	(37)
Effet des écarts entre (i) les variations de valeur des options et (ii) la variation de la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle ayant des options de vente	(99)	-	(99)
Impact des variations de valeur des options de vente accordées aux intérêts ne conférant pas le contrôle	(99)	37	(62)
<b>Autres impacts propres aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle ne bénéficiant pas d'options de vente</b>			
Rachats des intérêts ne conférant pas le contrôle et autres	(17)	3	(14)
<b>Total</b>	<b>(116)</b>	<b>(162)</b>	<b>(278)</b>

(a) Détenteurs d'intérêts bénéficiant ou non d'options de vente.

(b) Impacts estimés sur la base des montants au 31 décembre 2012.

(c) Reclassement en dette.

(d) Correspond à (i) la quote-part de résultat global de l'exercice des détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle disposant d'options de vente (ii) nette des dividendes versés et variation de capital sans modification du pourcentage de détention auprès de ces détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle, au cours de l'exercice.

## Transactions de l'exercice 2013

Les variations des capitaux propres consolidés liées aux transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle au titre de l'exercice 2013 se décomposent comme suit :

	Au 31 décembre		
<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2013</b>		
	<b>Bénéfices accumulés - Part du Groupe</b>	<b>Intérêts ne conférant pas le contrôle</b>	<b>Capitaux propres totaux</b>
<b>Impacts constatés en capitaux propres au titre des transactions réalisées avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle</b>			
<b>Impacts propres à tous les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle</b>			
Dividendes versés aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle <sup>(a)</sup>	-	(107)	(107)
Variations de périmètre et variation de capital sans modification du pourcentage de détention avec détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle (actifs nets comptables revenant aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle)	-	74	74
<b>Autres impacts propres aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle bénéficiant d'options de vente</b>			
Nouvelles options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle dans le cadre des entrées de périmètre <sup>(c)</sup>	(332)	(71)	(403)
Impact de la variation de la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle bénéficiant d'options de vente de la période <sup>(b) (c)</sup>		3	3
<i>Variations de la valeur actuelle du prix d'exercice des options en cours <sup>(e)</sup></i>	(79)	-	(79)
<i>Variations de la valeur actuelle du prix d'exercice des options exercées <sup>(f)</sup></i>	80	-	80
<i>Prise en compte sur la Part du Groupe de la variation de la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle ayant des options de vente <sup>(d)</sup></i>	(3)	-	(3)
Effet des écarts entre (i) les variations de valeur des options et (ii) la variation de la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle ayant des options de vente	(2)	-	(2)
Impact des variations de valeur des options de vente accordées aux intérêts ne conférant pas le contrôle	(2)	3	1
<b>Autres impacts propres aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle ne bénéficiant pas d'options de vente</b>			
Rachats des intérêts ne conférant pas le contrôle et autres	(16)	(10)	(26)
<b>Total</b>	<b>(350)</b>	<b>(111)</b>	<b>(461)</b>

(a) Détenteurs d'intérêts bénéficiant ou non d'options de vente.

(b) Impacts estimés sur la base des montants au 31 décembre 2013. Voir Note 3, Note 4, Note 5 et Note 22 des Annexes aux comptes consolidés.

(c) Reclassement en dette.

(d) Correspond à (i) la quote-part de résultat global de l'exercice des détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle disposant d'options de vente (ii) nette des dividendes versés et variation de capital sans modification du pourcentage de détention auprès de ces détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle, au cours de l'exercice.

(e) Voir Note 22 des Annexes aux comptes consolidés.

(f) Voir Note 23 des Annexes aux comptes consolidés.

## Résultats enregistrés en capitaux propres – Part du Groupe

Les Résultats enregistrés en capitaux propres en Part du Groupe comprennent la Part du Groupe des écarts de conversion et des Autres résultats enregistrés en capitaux propres, qui s'élèvent à 131 millions d'euros au 31 décembre 2013 ((136) millions d'euros au 31 décembre 2012). Les Autres résultats enregistrés en capitaux propres s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Écarts actuariels sur engagements de retraites, non recyclables en résultat, nets d'impôts <sup>(a)</sup></b>	<b>Gains et pertes relatifs aux instruments dérivés de couverture, nets d'impôts <sup>(b)</sup></b>	<b>Gains et pertes sur actifs financiers disponibles à la vente, nets d'impôts <sup>(b)</sup></b>	<b>Autres gains et pertes comptabilisées directement en résultat, nets d'impôts <sup>(b)</sup></b>	<b>Total des autres résultats enregistrés en capitaux propres - Part du Groupe</b>
<b>Au 31 décembre 2011</b>	<b>(159)</b>	<b>(48)</b>	<b>87</b>	<b>2</b>	<b>(118)</b>
Variation brute de la période	(137)	(59)	(2)	-	(198)
Variation d'impôt de la période	42	20	-	-	62
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>(254)</b>	<b>(87)</b>	<b>85</b>	<b>2</b>	<b>(254)</b>
Variation brute de la période	11	89	67	-	167
Variation d'impôt de la période	(2)	(31)	(3)	-	(36)
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>(245)</b>	<b>(29)</b>	<b>149</b>	<b>2</b>	<b>(123)</b>

(a) Éléments non recyclables en résultats.

(b) Éléments recyclables en résultats.

## Variations du nombre de titres en circulation

### Opérations et mouvements sur l'action DANONE

Au cours de l'exercice 2013, le Groupe a procédé aux opérations suivantes sur l'action DANONE :

- rachat de 15,1 millions d'actions DANONE réalisé à des fins de croissance externe, dans le cadre du programme de rachats d'actions de la Société pour 809 millions d'euros (dont 6,7 millions d'actions afin de compenser l'effet dilutif de la remise en paiement de 6 715 266 actions décrite ci-après) réalisés par des prestataires de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre du programme de rachat d'actions de la Société ;
- remise en paiement de 6 715 266 actions DANONE autodétenues en rémunération d'une partie du prix d'acquisition d'actions de Danone Espagne auprès d'actionnaires minoritaires de cette filiale (voir Note 23 des Annexes aux comptes consolidés) ;
- remise de respectivement 0,3 et 0,2 million d'actions dans le cadre (i) de l'exercice par leurs bénéficiaires de *stock-options*, et (ii) de la livraison d'actions sous conditions de performance accordées à certains salariés et mandataires sociaux ;

- annulation de 13,1 millions d'actions DANONE pour 597 millions d'euros en contrepartie de la rubrique Actions propres et donc sans impact sur le montant des capitaux propres consolidés.

Les mouvements sur les actions propres en termes d'opérations et d'utilisation au cours de l'exercice 2013 et présentés par type d'objectifs poursuivis par la Société ont été les suivants :

(en nombre d'actions)	Mouvements de la période							Situation au 31 décembre 2013
	Situation au 31 décembre 2012	Rachats <sup>(a)</sup> <sup>(b)</sup>	Autres opérations	Réaffectations <sup>(a)</sup>	Annulations <sup>(a)</sup>	Levées d'options <sup>(a)</sup>	Livraison d'actions sous conditions de performance	
Opérations de croissance externe	31 503 419	15 043 900	(6 715 266)	(8 749 629)	-	35 338	-	31 117 762
Couverture d'actions sous conditions de performance et de <i>stock-options</i>	7 747 810	-	-	497 629	-	(312 421)	(222 371)	7 710 647
Annulation d'actions	4 800 000	-	-	8 252 000	(13 052 000)	-	-	-
<b>Actions détenues par la Société</b>	<b>44 051 229</b>	<b>15 043 900</b>	<b>(6 715 266)</b>	<b>-</b>	<b>(13 052 000)</b>	<b>(277 083)</b>	<b>(222 371)</b>	<b>38 828 409</b>
Actions détenues par Danone Espagne	5 780 005	-	-	-	-	-	-	5 780 005
<b>Total</b>	<b>49 831 234</b>	<b>15 043 900</b>	<b>(6 715 266)</b>	<b>-</b>	<b>(13 052 000)</b>	<b>(277 083)</b>	<b>-</b>	<b>44 608 414</b>

(a) Rachats et affectations (réaffectations et annulations) effectués dans le cadre des autorisations accordées par l'Assemblée Générale.

(b) Les rachats affectés à la couverture d'options d'achat d'actions ont été effectués par exercice d'options d'achat d'actions DANONE (*calls*).

Les mouvements sur les *calls* DANONE, en termes d'opérations au cours de l'exercice 2013 ont été les suivants :

(en nombre d'options)	Mouvements de la période			Situation au 31 décembre 2013
	Situation au 31 décembre 2012	Acquisitions	Options échues	
<b>Calls DANONE</b>	<b>4 288 634</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(2 267 219)</b>

## NOTE 22. DETTES FINANCIÈRES COURANTES ET NON COURANTES ET DETTE NETTE

Les Dettes financières courantes et non courantes du Groupe aux 31 décembre 2012 et 2013 et leur variation entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2013 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Mouvements de la période								Au 31 décembre 2013
	Au 31 décembre 2012	Émission de financements obligataires ou augmentation nette des autres postes	Remboursement des financements obligataires ou diminution nette des autres postes	Passage à moins d'un an des dettes non courantes	Incidence des variations des taux de change	Nouvelles options de vente	Exercice ou échéance d'options de vente <sup>(e)</sup>	Autres <sup>(f)</sup>	
Financements obligataires <sup>(a) (b)</sup>	267	-	(193)	618	(74)	-	-	-	618
Papier commercial <sup>(b)</sup>	853	-	(116)	-	-	-	-	-	737
Autres financements et autres dettes <sup>(a) (c)</sup>	657	-	(36)	61	(83)	-	-	141	740
Financements <sup>(a)</sup>	1 777	-	(345)	679	(157)	-	-	141	2 095
Instruments dérivés - passifs <sup>(a) (b)</sup>	9	-	-	-	(9)	-	-	-	-
Financements et instruments dérivés - passifs <sup>(a)</sup>	1 786	-	(345)	679	(166)	-	-	141	2 095
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle <sup>(a)</sup>	1 390	-	-	1 423	-	336	(509)	127	2 767
<b>Dettes financières courantes</b>	<b>3 176</b>	<b>-</b>	<b>(345)</b>	<b>2 102</b>	<b>(166)</b>	<b>336</b>	<b>(509)</b>	<b>268</b>	<b>4 862</b>
Financements obligataires <sup>(b) (d)</sup>	4 295	2 900	-	(618)	(118)	-	-	1	6 460
Autres financements et autres dettes <sup>(c) (d)</sup>	147	33	-	(61)	(33)	-	-	30	116
Financements <sup>(d)</sup>	4 442	2 933	-	(679)	(151)	-	-	31	6 576
Instruments dérivés - passifs <sup>(b) (d)</sup>	23	-	-	-	(11)	-	-	-	12
Financements et instruments dérivés - passifs <sup>(d)</sup>	4 465	2 933	-	(679)	(162)	-	-	31	6 588
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle <sup>(d)</sup>	1 881	-	-	(1 423)	-	67	-	(48)	477
<b>Dettes financières non courantes</b>	<b>6 346</b>	<b>2 933</b>	<b>-</b>	<b>(2 102)</b>	<b>(162)</b>	<b>67</b>	<b>-</b>	<b>(17)</b>	<b>7 065</b>
<b>Dettes financières</b>	<b>9 522</b>	<b>2 933</b>	<b>(345)</b>	<b>-</b>	<b>(328)</b>	<b>403</b>	<b>(509)</b>	<b>251</b>	<b>11 927</b>

(a) Part à moins d'un an.

(b) Financements gérés au niveau de la Société.

(c) Financements bancaires des filiales et autres financements, dettes liées aux contrats de location financement.

(d) Part à plus d'un an.

(e) Correspond pour 504 millions d'euros à la valeur comptable des options de Danone Espagne exercées en 2013 (voir Note 23 des Annexes aux comptes consolidés).

(f) Les Autres mouvements correspondent principalement (i) à la réévaluation de la dette liée aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle, y compris les variations de change, et (ii) aux variations de périmètre, voir Note 3 et Note 36 des Annexes aux comptes consolidés.



## Financements obligataires

### Opérations de l'exercice 2013

Afin de diversifier ses sources de financement et d'allonger la maturité moyenne de sa dette tout en profitant de conditions de marché favorables, le Groupe a procédé aux principales opérations suivantes au cours de l'exercice 2013 :

Exercice clos le 31 décembre			
<b>2013</b>			
	<b>Devise</b>	<b>Nominal</b> <i>(en millions de devises)</i>	<b>Maturité</b>
Emprunt obligataire euro sous programme EMTN	EUR	750	2018
Emprunt obligataire euro sous programme EMTN	EUR	650	2019
Emprunt obligataire euro sous programme EMTN	EUR	500	2023
Emprunt obligataire euro sous programme EMTN	EUR	1 000	2021

Par ailleurs, trois placements privés sous programme EMTN sont arrivés à échéance au cours de l'exercice 2013 pour un montant total équivalent en euros de 193 millions d'euros (814 et 374 millions de couronnes tchèques, 23 900 millions de yens).

### Opérations de l'exercice 2012

Afin de diversifier ses sources de financement et d'allonger la maturité moyenne de sa dette tout en profitant de conditions de marché favorables, le Groupe avait procédé aux principales opérations suivantes au cours de l'exercice 2012 :

Exercice clos le 31 décembre			
<b>2012</b>			
	<b>Devise</b>	<b>Nominal</b> <i>(en millions de devises)</i>	<b>Maturité</b>
Emprunt obligataire émis aux États-Unis	USD	850	2022
Emprunt obligataire euro sous programme EMTN	EUR	750	2017
Placements privés sous programme EMTN	Plusieurs devises	95	2017

Par ailleurs, deux emprunts obligataires sous programme EMTN étaient arrivés à échéance au cours de l'exercice 2012 pour un montant total équivalent en euros de 173 millions d'euros (50 millions d'euros, 200 millions de francs suisses).

## Variation de Dette nette

La Dette nette du Groupe a augmenté de 1 674 millions d'euros sur l'exercice 2013, pour s'établir à 7 966 millions d'euros (voir Note 27 des Annexes aux comptes consolidés).

Hors options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle, la dette financière nette du Groupe s'établit à 4 722 millions d'euros au 31 décembre 2013, en progression de 1 701 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2012. Cette hausse est liée en majeure partie aux acquisitions réalisées par Danone en 2013 : outre le rachat d'une partie des intérêts minoritaires de Danone Espagne et l'augmentation de sa participation dans la société Centrale Laitière, le Groupe a ainsi financé en 2013 la prise de contrôle de Sirma en Turquie, l'acquisition de Happy Family et de YoCrunch aux États-Unis et des prises de participation stratégiques de 4,0 % dans la société Mengniu en Chine et de 49 % dans la société Fan Milk en Afrique de l'Ouest.

La Dette nette aux 31 décembre 2012 et 2013 s'analyse comme suit :

			Au 31 décembre	
<i>(en millions d'euros)</i>			<b>2012</b>	<b>2013</b>
Dettes financières non courantes			6 346	7 065
Dettes financières courantes			3 176	4 862
Placements à court terme			(1 748)	(2 862)
Disponibilités			(1 269)	(969)
Instruments dérivés - actifs			(213)	(130)
<b>Dette nette</b>			<b>6 292</b>	<b>7 966</b>

## Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle

Le Groupe a consenti à des tiers détenant des intérêts ne conférant pas le contrôle dans certaines sociétés consolidées, des options de vente sur tout ou partie de leur participation dans ces sociétés. Ces dettes financières ne portent pas intérêt. Les dettes financières relatives à ces options aux 31 décembre 2012 et 2013 s'analysent comme suit :

		Au 31 décembre			
(en millions d'euros)	2012	2013	Date de début d'exercice	Référence de calcul du prix	
Danone Espagne	1 695	1 136	À tout moment <sup>(a)</sup>	Multiple d'une moyenne de résultat sur plusieurs exercices	
Danone CIS	976	1 079	2014	Multiple de résultat	
Autres - part non courante	515	140	Au-delà de 2014		
Autres - part courante	85	889	2014		
Autres <sup>(b)</sup>	600	1 029			
<b>Total</b>	<b>3 271</b>	<b>3 244</b>			
• Dont dettes financières non-courantes	1 881	477			
• Dont dettes financières courantes	1 390	2 767			

(a) Contractuellement, ces options sont exerçables à tout moment. Cependant, certains bénéficiaires ont conclu un avenant aux termes duquel ils acceptaient que le règlement du montant dû par Danone et le transfert de propriété soient différés d'un an (337 millions d'euros au 31 décembre 2013).

(b) Plusieurs options de vente de montant individuel inférieur ou égal à 10 % du total des options de vente accordées par le Groupe à certains détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle.

La variation de (27) millions d'euros en 2013 ((351) millions d'euros en 2012) des dettes relatives aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle de l'exercice 2013 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2012	2013
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	3 622	3 271
Nouvelles options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle dans le cadre des entrées de périmètre <sup>(a)</sup>	-	403
Valeur comptable des options exercées	(494)	(509)
Variations de la valeur actuelle du prix d'exercice des options en cours <sup>(b)</sup>	143	79
<b>Au 31 décembre</b>	<b>3 271</b>	<b>3 244</b>

(a) Valeur comptable au 31 décembre.

(b) Voir Note 21 des Annexes aux comptes consolidés.

## Dettes liées à des compléments de prix relatifs à des prises de contrôle

Au 31 décembre 2013, les compléments de prix relatifs à des prises de contrôle sont valorisés à zéro.

Au 31 décembre 2012, le Groupe n'avait conclu aucun complément de prix relatif à des prises de contrôle.

## NOTE 23. DETTES FINANCIÈRES COURANTES ET NON COURANTES RELATIVES AUX OPTIONS DE VENTE ACCORDÉES AUX DÉTENTEURS D'INTÉRÊTS NE CONFÉRANT PAS LE CONTRÔLE DANS LA SOCIÉTÉ DANONE ESPAGNE

Depuis 2012, des discussions portant sur les termes et conditions des options de vente détenues par les actionnaires minoritaires de Danone Espagne ont été initiées compte tenu notamment de la détérioration de la situation économique en Europe du Sud affectant significativement cette filiale.

Au cours du premier semestre 2013 le Groupe a racheté 1 642 618 actions de Danone Espagne auprès de plusieurs détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle (dont 1 550 315 actions par exercice d'options de vente par leurs bénéficiaires, le solde par rachat direct d'actions Danone Espagne à leurs détenteurs), portant ainsi sa participation de 65,6 % à 75,6 % dans la filiale. Ces acquisitions ont été effectuées par paiement d'un montant en numéraire de 108 millions d'euros et par remise de 6 715 266 actions DANONE autodétenues (soit 1,0 % du capital de Danone). Un nombre équivalent d'actions DANONE a été racheté par le Groupe sur les marchés, au cours du premier semestre, dans le cadre de son programme de rachat d'actions, et ce afin de compenser l'effet dilutif résultant de cette opération.

À la suite de ces rachats, le capital de Danone Espagne est réparti entre (i) le Groupe pour 75,6 %, (ii) les actionnaires titulaires d'options de vente pour 22,1 %, (iii) les actionnaires non titulaires d'options de vente pour 1,0 %, et (iv) l'autodétention par Danone Espagne pour 1,3 %.

Des minoritaires titulaires d'options de vente, représentant près de 15 % du capital de Danone Espagne, ont exercé leurs options. Le Groupe a contesté ces exercices et a invité les actionnaires concernés à poursuivre le processus de renégociation des termes et conditions de leurs options de vente. Au cours du premier semestre 2013, ces actionnaires minoritaires n'ont pas souhaité poursuivre le processus de discussion et ont entamé des procédures aux fins d'exécution de leurs options de vente devant un tribunal arbitral. Au 31 décembre 2013, la procédure devant le tribunal arbitral étant toujours en cours et en l'absence de nouveaux éléments, le prix de rachat demandé par ces minoritaires dans le cadre de ces procédures correspond à la valeur de ces options telle que comptabilisée dans les comptes à cette date.

Ainsi, dans les comptes consolidés du 31 décembre 2013, les dettes financières relatives aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle dans la société Danone Espagne s'élèvent à 1 136 millions d'euros (1 695 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Du fait de ces rachats, exercices et procédures, le Groupe a décidé de maintenir le classement d'une partie des options de vente restantes (799 millions d'euros correspondant aux 15 % du capital mentionnés ci-avant) en dettes financières courantes dans les comptes consolidés au 31 décembre 2013. Un montant de 337 millions d'euros reste comptabilisé en dettes financières non courantes, en raison du différé de paiement d'un an appliqué à ces options.

Les principaux impacts sur les comptes consolidés relatifs aux engagements rachetés au cours de l'exercice 2013 et relatifs à Danone Espagne sont les suivants :

- diminution de la dette liée aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle de 504 millions d'euros ;
- impact favorable de 80 millions d'euros sur les capitaux propres consolidés et la dette nette du Groupe lié à la valeur des opérations de rachat qui ont été réalisées sur des valeurs de règlement inférieures aux valeurs comptables des engagements pour la part des rachats par exercice d'options de vente (voir Note 22 des Annexes aux comptes consolidés) ;
- flux de financement de 108 millions d'euros représentant la part réglée en numéraire (aux détenteurs d'options de vente et aux autres actionnaires vendeurs), présenté à la ligne des Transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle du Tableau de flux de trésorerie consolidés ;
- remise de 6,7 millions d'actions DANONE qui n'a pas eu d'impact sur le Tableau de flux de trésorerie consolidés. Cependant, comme décrit ci-avant, un nombre équivalent d'actions DANONE a été racheté par le Groupe sur les marchés au cours du premier semestre. Ces rachats d'actions DANONE sont présentés à la ligne Acquisitions d'actions propres (nettes de cession) et de calls DANONE des flux de financement du Tableau de flux de trésorerie consolidés.

## NOTE 24. AUTRES PASSIFS COURANTS

Les Autres passifs courants aux 31 décembre 2012 et 2013 s'analysent comme suit :

	Au 31 décembre	
<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Remises de fin d'année à accorder aux clients	900	903
Personnel et charges sociales	534	548
Impôts et taxes à payer	345	279
État et collectivités	184	189
Dette de consignation d'emballages	94	81
Avances et acomptes clients	51	87
Instruments dérivés - passifs <sup>(a)</sup>	12	27
Paievements d'avance reçus des clients	4	7
Autres	312	376
<b>Total</b>	<b>2 436</b>	<b>2 497</b>

(a) Correspond à la juste valeur des couvertures de change opérationnel.

La juste valeur des Autres passifs courants est considérée comme identique à leur valeur nette comptable en raison du fort degré de liquidité de ces postes.

## NOTE 25. IMPÔTS

## Impôts sur les bénéfices

## Résultat avant impôts et charge d'impôts

Le résultat avant impôts et la charge d'impôts comptabilisée et versée au cours des exercices 2012 et 2013 s'analysent comme suit :

	Exercice clos le 31 décembre	
<i>(en millions d'euros sauf taux effectif d'imposition en pourcentage)</i>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Résultat avant impôts	<b>2 445</b>	<b>1 865</b>
(Charge) produit d'impôts courants	(656)	(610)
(Charge) produit d'impôts différés	(56)	6
<b>(Charge) produit d'impôts courants et différés</b>	<b>(712)</b>	<b>(604)</b>
Taux effectif d'imposition	29,1 %	32,4 %
Montant (versé) reçu au cours de l'exercice	(633)	(598)

Le taux d'imposition s'établit à 32,4 % en 2013, en hausse significative par rapport à 2012, en raison du contexte général d'accroissement de la pression fiscale, et en particulier, en France, de la limitation de la déductibilité des intérêts financiers et de la taxe sur les dividendes de 3 %.

Au même titre que l'activité du Groupe (voir répartition du chiffre d'affaires par pays en Note 6 des Annexes aux comptes consolidés), la charge d'impôts courants et différés du Groupe est également relativement répartie dans plusieurs pays dont aucun n'est prépondérant.

## Taux d'imposition et régimes fiscaux

Danone bénéficie du régime d'intégration fiscale qui permet, dans certaines limites et sous certaines conditions, de compenser les résultats fiscaux de la plupart des filiales françaises détenues directement ou indirectement à plus de 95 %. Par ailleurs, des régimes similaires existent dans d'autres pays, notamment aux États-Unis, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et en Allemagne.

Concernant les sociétés françaises, le taux d'imposition applicable aux sociétés dont le chiffre d'affaires dépasse 250 millions d'euros a été porté à 38 % en 2013 suite à une augmentation temporaire de la surtaxe sur l'impôt sur les sociétés de 5 % à 10,7 %. Cette mesure sera appliquée pendant deux ans, soit jusqu'en 2014. Néanmoins le taux d'impôt courant et différé de ces sociétés a été maintenu à 34,43 % dans la mesure où l'utilisation de leurs déficits reportables est prévue au-delà de cette période de deux ans.

## Taux effectif d'imposition

Le taux effectif d'imposition du Groupe sur l'exercice 2013 s'élève à 32,4 % (29,1 % en 2012). L'écart par rapport au taux normal d'imposition en France de 34,43 % sur les exercices 2012 et 2013 s'analyse comme suit :

	Exercice clos le 31 décembre	
(en pourcentage)	2012	2013
Taux courant d'impôt en France	34,4 %	34,4 %
Différences entre les taux d'imposition étrangers et français <sup>(a)</sup>	(11,0 %)	(11,9 %)
Impôts sur dividendes et redevances <sup>(b)</sup>	2,1 %	5,2 %
Différences permanentes	1,5 %	2,7 %
Résultats et reports déficitaires	1,3 %	1,5 %
Corrections d'impôts et impôts sans base <sup>(c)</sup>	0,9 %	1,2 %
Effet des plus et moins-values de cession et perte de valeur d'actifs	0,5 %	(0,2 %)
Autres différences	(0,6 %)	(0,5 %)
<b>Taux effectif d'imposition</b>	<b>29,1 %</b>	<b>32,4 %</b>

(a) Différents pays dont aucun, individuellement, ne génère une différence significative avec le taux d'imposition français.

(b) Comprend l'effet de la taxe sur les dividendes de 3 % (voir paragraphe ci-après) ainsi que la quote-part de frais et charges et les retenues à la source sur dividendes et redevances.

(c) En 2013, correspond principalement à des corrections d'impôts, impôts sans base et variations nettes des provisions pour risques fiscaux partiellement compensés par l'impact favorable de changements de taux.

## Taxe sur les dividendes de 3 %

En France, le paiement de la taxe de 3 % sur les distributions de dividendes, instaurée par la seconde Loi de finances rectificative pour 2012, est attaché à la date de l'Assemblée Générale de distribution. En 2013, cette taxe a été

comptabilisée intégralement à la date de l'Assemblée Générale pour un montant de 26 millions d'euros dans la rubrique Impôts sur les bénéfices du résultat de l'exercice.

## Impôts différés

Les impôts différés sont enregistrés au titre des différences temporelles constatées entre les valeurs comptables et fiscales des actifs et passifs, comme expliqué dans la Note 1 des Annexes aux comptes consolidés, au paragraphe relatif aux Impôts différés. Les soldes d'impôts différés actifs et (passifs) s'analysent comme suit :

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	2012	2013
Immobilisations incorporelles et corporelles	(1 286)	(1 341)
Déficits fiscaux reportables <sup>(a)</sup>	434	431
Provisions pour retraites et autres avantages postérieurs à l'emploi	157	153
Provisions pour participation et intéressement	24	20
Provisions pour restructurations	6	23
Autres	157	158
<b>Impôts différés nets</b>	<b>(508)</b>	<b>(556)</b>
Impôts différés actifs	694	709
Impôts différés passifs	(1 202)	(1 265)
<b>Impôts différés nets</b>	<b>(508)</b>	<b>(556)</b>

(a) Voir paragraphe Déficits fiscaux reportables ci-après.

La variation des impôts différés nets inscrits au bilan se décompose comme suit :

	2012	2013
(en millions d'euros)		
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(417)</b>	<b>(508)</b>
Variations enregistrées en capitaux propres	(10)	(7)
Variations enregistrées en résultat	(56)	6
Effets des variations de périmètre <sup>(a)</sup>	(16)	(84)
Autres	(9)	37
<b>Au 31 décembre</b>	<b>(508)</b>	<b>(556)</b>

(a) Voir Note 3 et Note 36 des Annexes aux comptes consolidés.

## Déficits fiscaux reportables

Les déficits fiscaux activés et non activés aux 31 décembre 2012 et 2013 s'analysent comme suit :

	Au 31 décembre	
<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Déficits fiscaux – part activée</b>		
Déficits reportables activés <sup>(a) (b)</sup>	1 315	1 306
Économie d'impôt <sup>(c)</sup>	434	431
<b>Déficits fiscaux – part non activée</b>		
Reports déficitaires et crédits d'impôt non encore utilisés et n'ayant pas donné lieu à comptabilisation d'impôts différés actifs <sup>(a)</sup>	511	560
Économie potentielle d'impôt	125	139

(a) Montant en base.

(b) En 2012 comme en 2013, ils proviennent essentiellement des groupes d'intégration fiscale en France et aux États-Unis.

(c) Correspond aux impôts différés actifs sur déficits fiscaux reportables.

Le Groupe procède à chaque clôture à la revue des pertes fiscales non utilisées ainsi que du montant des impôts différés actifs comptabilisés au bilan.

Par ailleurs, la Société et ses filiales peuvent être soumises à des contrôles fiscaux. Dès lors qu'il existe un risque probable de redressement, ces éléments sont estimés et provisionnés dans les comptes consolidés.

## NOTE 26. AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS NON COURANTS ET PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

### Autres provisions et passifs non courants

Les Autres provisions et passifs non courants aux 31 décembre 2012 et 2013 et leur variation entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2013 s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Mouvements de la période						<b>Au 31 décembre 2013</b>
	<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>Dotations</b>	<b>Reprise</b>	<b>Reprise sans objet</b>	<b>Écart de conversion</b>	<b>Autres</b>	
Provisions pour restructurations	32	111	(36)	(13)	-	1	95
Autres provisions pour risques et charges	530	175	(73)	(53)	(22)	10	567
Subventions d'investissement	12	4	-	-	-	-	16
<b>Total</b>	<b>574</b>	<b>290</b>	<b>(109)</b>	<b>(66)</b>	<b>(22)</b>	<b>11</b>	<b>678</b>

Les Autres provisions et passifs non courants comprennent également la partie à moins d'un an car considérée comme non significative : elle s'élève à 81 millions d'euros au 31 décembre 2013 (74 millions d'euros au 31 décembre 2012).

La variation des Autres provisions et passifs non courants sur l'exercice 2013 s'explique comme suit :

- les dotations proviennent notamment des procédures introduites contre la Société et ses filiales, dans le cadre de la marche normale de leurs affaires ;
- les reprises sont effectuées lors des paiements correspondants ou lorsque le risque est considéré comme éteint. Les reprises sans objet concernent principalement la réévaluation ou la prescription de certains risques notamment fiscaux ;
- les autres variations correspondent principalement à des reclassements et à des mouvements de périmètre.

Au 31 décembre 2013, les Autres provisions pour risques et charges comprennent plusieurs provisions principalement pour risques juridiques, financiers et fiscaux ainsi que des provisions pour rémunération variable pluriannuelle accordée à certains salariés et constituées dans le cadre de la marche normale des affaires du Groupe.

À cette même date, le Groupe juge qu'il n'est pas soumis à des risques qui pourraient avoir individuellement un effet significatif sur sa situation financière et sa rentabilité.

### Procédures judiciaires et d'arbitrage

À la suite de l'alerte du gouvernement néo-zélandais et de la société Fonterra le 2 août 2013, concernant une possible contamination bactériologique au *Clostridium botulinum* de lots d'ingrédients fournis par Fonterra à quatre usines de Danone en Asie-Pacifique, Danone travaille sur les recours d'indemnisation (voir Note 33 des Annexes aux comptes consolidés).

Des procédures ont été introduites contre la Société et ses filiales dans le cadre de la marche normale de leurs affaires. Des provisions sont constituées chaque fois que le paiement d'une indemnité semble probable et est quantifiable.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage actuellement en cours, qui soit susceptible d'avoir, ou qui ait eu au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

## NOTE 27. INFORMATIONS SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

Les flux de trésorerie décrits ci-après correspondent à des éléments présentés au bilan consolidé. Cependant, ces flux peuvent différer des variations bilantielles, notamment en raison des règles (i) de traduction des opérations en devises autres que la devise fonctionnelle, (ii) de conversion des états financiers des sociétés de devise fonctionnelle autre que l'euro (voir Note 1 des Annexes aux comptes consolidés, au paragraphe relatif à la Traduction des opérations en devises et conversion des états financiers des sociétés de devise fonctionnelle autre que l'euro), et (iii) des variations de périmètre.

### Trésorerie provenant de l'exploitation

Les flux de trésorerie relatifs (i) au plan d'économies et d'adaptation des organisations du Groupe en Europe (voir Note 32 des Annexes aux comptes consolidés), (ii) aux frais d'acquisition avec prise de contrôle effectivement

versés au cours de l'exercice, et (iii) aux compléments de prix d'acquisition versés ultérieurement à une prise de contrôle sont présentés dans cette rubrique. Ils s'élèvent respectivement à (121) millions d'euros, (32) millions d'euros et 0 euro en 2013.

### Autres ressources (emplois) ayant un impact sur la trésorerie

Les Autres ressources (emplois) ayant un impact sur la trésorerie correspondent principalement au montant des intérêts courus au 31 décembre de l'exercice précédent et décaissés sur l'exercice en cours.

Le montant des intérêts courus au 31 décembre 2012 et décaissés en 2013 s'élève à (29) millions d'euros ((26) millions d'euros au 31 décembre 2011 et décaissés en 2012).

### Autres ressources (emplois) sans impact sur la trésorerie

Les Autres ressources (emplois) sans impact sur la trésorerie s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2012	2013
(Plus) ou moins-value de cession et dépréciation d'actifs industriels <sup>(a)</sup>	(98)	(8)
Dotations (reprises) de provisions et impôts différés	119	54
Charges liées aux actions sous conditions de performance et aux <i>stock-options</i> <sup>(b)</sup>	22	19
Intérêts financiers courus	15	43
Autres <sup>(c)</sup>	55	61
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>169</b>

(a) Concernent les actifs corporels et incorporels opérationnels.

(b) Voir Note 30 des Annexes aux comptes consolidés.

(c) Dont 62 millions d'euros de dépréciation d'une marque à durée de vie indéfinie au 31 décembre 2013.

### Trésorerie provenant des opérations d'investissement

Les investissements industriels ont continué à progresser en 2013 pour s'établir à 1 039 millions d'euros, soit 4,9 % du Chiffre d'affaires net consolidé (4,7 % en 2012).

### Trésorerie provenant des opérations de financement

#### Acquisitions d'actions propres (nettes de cession) et de *calls* DANONE

Voir Note 21 des Annexes aux comptes consolidés, au paragraphe relatif aux Opérations et mouvements sur l'action DANONE.

### Transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle

Les transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle en 2012 et 2013 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2012	2013
Rachat d'intérêts ne conférant pas le contrôle <sup>(a)</sup>	(137)	(121)
Versement de dividendes	(202)	(107)
Contribution des intérêts ne conférant pas le contrôle aux augmentations de capital	-	15
<b>Total</b>	<b>(339)</b>	<b>(213)</b>

(a) Comprend essentiellement la part de paiement en numéraire des rachats d'intérêts ne conférant pas le contrôle de Danone Espagne. Voir Note 23 des Annexes aux comptes consolidés.

### Financements obligataires émis ou souscrits au cours de l'exercice

Voir Note 22 des Annexes aux comptes consolidés.



## NOTE 28. ENGAGEMENTS DE RETRAITE, INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE ET PRÉVOYANCE

Le Groupe participe à la constitution des retraites de ses salariés conformément aux lois et usages des pays dans lesquels les sociétés du Groupe exercent leur activité. Il n'existe aucun passif actuariel au titre des cotisations versées dans ce cadre à des caisses de retraite indépendantes et à des organismes légaux.

Le Groupe a, par ailleurs, des engagements contractuels de retraite complémentaire, d'indemnités de départ, de fin de carrière et de prévoyance dont il a la responsabilité. Les engagements actuariels correspondants sont pris en compte soit sous forme de cotisations versées à des organismes indépendants responsables de leur service et de la gestion des fonds, soit sous forme de provisions.

Le montant des engagements comptabilisés au bilan dans la rubrique des Provisions pour engagements de retraite et autres avantages à long terme aux 31 décembre 2012 et 2013 se décompose comme suit :

	Au 31 décembre	
<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2013
Régimes de retraites à prestations définies	590	566
Autres avantages à long terme	18	18
<b>Total</b>	<b>608</b>	<b>584</b>

### Retraites à prestations définies

Les obligations brutes du Groupe relatives aux régimes à prestations définies aux 31 décembre 2012 et 2013 s'analysent comme suit :

	Au 31 décembre	
<i>(en pourcentage)</i>	2012	2013
Régime de retraite des directeurs	33 %	35 %
Autres	15 %	15 %
France	48 %	50 %
Allemagne	16 %	16 %
États-Unis	6 %	6 %
Royaume Uni	6 %	6 %
Indonésie	6 %	5 %
Irlande	5 %	5 %
Autres <sup>(a)</sup>	13 %	12 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(a) Plusieurs pays dont aucun ne représente plus de 5 % des obligations brutes du Groupe.

Le principal engagement du Groupe en matière de retraites à prestations définies concerne le Régime de retraites des directeurs en France, accordé à certains directeurs du Groupe et fermé à tout nouveau bénéficiaire depuis le 31 décembre 2003.

### Engagements provisionnés au bilan relatifs aux régimes à prestations définies

Les provisions constituées dans les comptes consolidés aux 31 décembre 2012 et 2013 s'analysent comme suit :

	Au 31 décembre					
	2012			2013		
<i>(en millions d'euros)</i>	Régime de retraite des directeurs	Autres régimes	Total	Régime de retraite des directeurs	Autres régimes	Total
Droits accumulés avec projection de salaire	344	683	1 027	350	647	997
Juste valeur des actifs des régimes	(183)	(253)	(436)	(171)	(260)	(431)
<b>Droits accumulés nets de la juste valeur des actifs des régimes</b>	<b>161</b>	<b>430</b>	<b>591</b>	<b>179</b>	<b>387</b>	<b>566</b>
Effet du plafond de l'actif	-	(1)	(1)	-	-	-
<b>Engagements provisionnés au bilan</b>	<b>161</b>	<b>429</b>	<b>590</b>	<b>179</b>	<b>387</b>	<b>566</b>

Par ailleurs, le montant total des cotisations/prestations à verser en 2014 au titre de ces régimes est estimé à 22 millions d'euros.

### Hypothèses actuarielles

Comme précisé en Note 1 des Annexes aux comptes consolidés au paragraphe relatif aux Engagements de retraite et autres avantages à long terme, le Groupe définit les hypothèses actuarielles par pays et/ou par filiale.

Concernant les taux d'actualisation retenus en 2013, ils sont obtenus par référence aux taux de rendement des obligations de première catégorie notées (AA) des émetteurs privés pour des durations équivalentes à celle de l'engagement des zones monétaires concernées. Le niveau de qualité retenu est apprécié par référence à la notation obtenue auprès des principales agences de notation financière. Lorsque le marché n'est pas liquide, le taux d'actualisation a été déterminé à partir des obligations d'État de maturité équivalente à la durée des régimes évalués.

### Régime de retraites des directeurs

Les principales hypothèses actuarielles retenues pour l'évaluation du principal engagement du Groupe sont détaillées dans le tableau ci-après :

Exercice clos le 31 décembre		
<b>Régime de retraites des directeurs</b>		
<i>(en pourcentage sauf âge en nombre d'années)</i>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Taux d'actualisation	3,50 %	3,50 %
Taux de rendement attendu des actifs	5,02 %	3,50 %
Taux de croissance des salaires	3,00 %	3,00 %
Âge de départ à la retraite	61-65	61-65

Une analyse de sensibilité a été effectuée sur ce régime et sur l'hypothèse clé du taux d'actualisation. Une variation de ce taux appliquée à l'exercice considéré sur ce régime aurait, sur l'engagement brut du Groupe au titre du régime de retraites des directeurs, l'impact suivant :

Exercice clos le 31 décembre		
<b>Régime de retraites des directeurs</b>		
<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
	<b>Augmentation (diminution)</b>	<b>Augmentation (diminution)</b>
Hausse de 50 pb	(29)	(29)
Baisse de 50 pb	34	34

### Variations des engagements provisionnés au bilan

Les variations des engagements provisionnés au bilan au titre des régimes à prestations définies peuvent s'analyser comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Droits accumulés avec projection de salaire</b>	<b>Valeur de marché des actifs de couverture de marché</b>	<b>Effet du plafond de l'actif</b>	<b>Engagements provisionnés au bilan</b>
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>	<b>906</b>	<b>(459)</b>	<b>(3)</b>	<b>444</b>
Coût des services rendus	29	-	-	29
Effet de l'actualisation	40	-	-	40
Rendement estimé des actifs du régime	-	(22)	-	(22)
Autres éléments	-	-	-	-
Charge de l'exercice	69	(22)	-	47
Prestations versées aux bénéficiaires	(40)	23	-	(17)
Contributions aux actifs du régime	-	(18)	-	(18)
Changements d'hypothèses démographiques	4	-	-	4
Changements d'hypothèses économiques	148	-	-	148
Effets d'expérience	3	(15)	-	(12)
Écarts actuariels	155	(15)	-	140
Effet de la variation des taux de change	(6)	1	-	(5)
Autres mouvements	(57)	54	2	(1)
<b>Solde au 31 décembre 2012</b>	<b>1 027</b>	<b>(436)</b>	<b>(1)</b>	<b>590</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Droits accumulés avec projection de salaire</b>	<b>Valeur de marché des actifs de couverture de marché</b>	<b>Effet du plafond de l'actif</b>	<b>Engagements provisionnés au bilan</b>
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>1 027</b>	<b>(436)</b>	<b>(1)</b>	<b>590</b>
Coût des services rendus	30	-	-	30
Effet de l'actualisation	37	-	-	37
Rendement estimé des actifs du régime	-	(16)	-	(16)
Autres éléments	(6)	2	-	(4)
Charge de l'exercice	61	(14)	-	47
Prestations versées aux bénéficiaires	(41)	23	-	(18)
Contributions aux actifs du régime	-	(13)	-	(13)
Changements d'hypothèses démographiques	-	-	-	-
Changements d'hypothèses économiques	(28)	-	-	(28)
Effets d'expérience	10	3	-	13
Écarts actuariels	(18)	3	-	(15)
Effet de la variation des taux de change	(23)	6	-	(17)
Autres mouvements	(9)	-	1	(8)
<b>Solde au 31 décembre 2013</b>	<b>997</b>	<b>(431)</b>	<b>-</b>	<b>566</b>

### Actifs de couverture des régimes à prestations définies

La politique d'investissement dans les fonds est déterminée en fonction de la structure d'âge des salariés de chaque société et en fonction de la performance relative des catégories d'actifs.

#### Régime de retraites des directeurs

Concernant le principal engagement du Groupe, les actifs se répartissent comme suit :

	Au 31 décembre	
	<b>Régime de retraites des directeurs</b>	
<i>(en millions d'euros sauf pourcentage)</i>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Juste valeur des actifs du régime</b>	<b>(183)</b>	<b>(171)</b>
<b>Principaux supports d'investissement des actifs du régime</b>		
Obligations <sup>(a)</sup> <sup>(b)</sup>	89 %	88 %
Actions <sup>(b)</sup>	8 %	8 %
Immobiliers et autres actifs <sup>(b)</sup>	3 %	4 %

(a) Ces actifs sont diversifiés, en particulier, l'exposition à un risque de crédit souverain individuel est limitée.

(b) Ne comprennent aucun instrument financier émis par le Groupe.

### Régimes à cotisations définies

Les cotisations versées dans le cadre de plans de retraite à cotisations définies sont comptabilisées en Résultat opérationnel courant.

## NOTE 29. EFFECTIFS

Les effectifs des sociétés consolidées par intégration globale aux 31 décembre 2013 et 2012 s'analysent comme suit :

	Au 31 décembre	
	2012	2013
<b>Nombre total de salariés</b>	<b>102 401</b>	<b>104 642</b>
<b>Par zone géographique</b>		
France	9 %	8 %
Reste de l'Europe	32 %	30 %
Chine	9 %	10 %
Reste de l'Asie-Pacifique	17 %	17 %
Amérique du Nord et du Sud	27 %	26 %
Afrique et Moyen-Orient	6 %	9 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Par Pôle d'activité</b>		
Produit Laitiers Frais	45 %	45 %
Eaux	36 %	36 %
Nutrition Infantile	12 %	12 %
Nutrition Médicale	6 %	6 %
Fonctions Centrales	1 %	1 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

4

## NOTE 30. ACTIONS SOUS CONDITIONS DE PERFORMANCE ET STOCK-OPTIONS, ACCORDÉES À CERTAINS SALARIÉS ET AUX MANDATAIRES SOCIAUX, PLAN D'ÉPARGNE ENTREPRISE

### Principes généraux

#### Actions sous conditions de performance ou Group performance shares

Les Group performance shares (GPS) sont des actions de la Société soumises à des conditions de performance. Les GPS ont été institués en 2010 par l'Assemblée Générale des actionnaires du 22 avril 2010 (en remplacement du programme de *stock-options* qui en conséquence a été fermé). Les GPS sont attribués aux dirigeants mandataires sociaux, membres du Comité Exécutif et aux directeurs du Groupe.

#### Stock-options

Les *stock-options* sont des options d'achat actions de la Société octroyées à certains dirigeants et cadres du Groupe jusqu'à l'Assemblée Générale Mixte du 22 avril 2010. Aucune *stock-option* n'a été octroyée depuis cette date.

Group performance shares et *stock-options* actives aux 31 décembre 2012 et 31 décembre 2013Le solde des actions sous conditions de performance et des *stock-options* actives aux 31 décembre 2012 et 2013 est présenté ci-après :

	Exercice clos le 31 décembre	
(en nombre de titres)	2012	2013
<b>Actions sous conditions de performance</b>		
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>1 288 010</b>	<b>1 991 001</b>
Actions attribuées sur l'exercice	784 312	821 643
Actions caduques ou annulées sur l'exercice	(81 021)	(101 855)
Actions livrées sur l'exercice	(300)	(222 371)
<b>Au 31 décembre</b>	<b>1 991 001</b>	<b>2 488 418</b>
<b>Stock-options</b>		
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>11 892 803</b>	<b>9 866 231</b>
Options caduques ou annulées sur l'exercice	(395 988)	(151 037)
Options exercées sur l'exercice	(1 630 584)	(2 537 594)
<b>Au 31 décembre <sup>(a)</sup></b>	<b>9 866 231</b>	<b>7 177 600</b>

(a) Dont la plupart sont dans la monnaie au 31 décembre 2013.

Valorisation et comptabilisation des actions sous conditions de performance et des *stock-options*

La rémunération long terme sous la forme de Group performance shares et de *stock-options* est valorisée et comptabilisée dans les comptes consolidés du Groupe en application de la norme IFRS 2, *Paiement fondé sur les actions*

(voir Note 1 des Annexes aux comptes consolidés, au paragraphe relatif aux *Stock-options* et actions sous conditions de performance accordées à certains salariés et aux mandataires sociaux).

	Exercice clos le 31 décembre	
(en euros par action sauf nombre d'actions)	2012	2013
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	784 312	821 643
Juste valeur des actions sous conditions de performance attribuées sur l'exercice <sup>(a)</sup>	40,8	51,8
Moyenne de l'action DANONE sur l'exercice	49,9	55,0

(a) Juste valeur à la date d'attribution.

Charges liées aux actions sous conditions de performance et aux *stock-options*Les charges liées aux actions sous conditions de performance et aux *stock-options* au titre des exercices 2012 et 2013 s'élevaient à :

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	2012	2013
Actions sous conditions de performance	17	17
<i>Stock-options</i> <sup>(a)</sup>	5	2
<b>Total des charges</b>	<b>22</b>	<b>19</b>

(a) Toutes les *stock-options* sont vestées au 31 décembre 2013.

## Plan d'Épargne Entreprise

Les salariés des sociétés françaises du Groupe peuvent souscrire à une augmentation de capital annuelle dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise. Le prix de souscription des actions correspond à 80 % de la moyenne des 20 dernières cotations de l'action DANONE précédant la réunion du Conseil d'Administration décidant le plan.

Au cours de l'exercice 2013 et dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise, le Groupe a procédé à une augmentation de capital sur 918 000 actions nouvelles émises au prix de 40,62 euros par action.

Le Groupe valorise l'avantage accordé aux salariés à sa juste valeur à la date d'annonce du plan aux salariés. La juste valeur est calculée en tenant compte de l'incessibilité des actions pendant une période de 5 ans, sur la base des paramètres de marché applicables aux salariés, notamment pour ce qui concerne le taux d'emprunt. La juste valeur des actions émises au cours de l'exercice 2013 dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise a été calculée en retenant un cours de l'action DANONE de 50,78 euros, un taux d'intérêt sans risque de 1,5 % et un taux d'emprunt à 5 ans par les salariés de 4,8 %. Aucune charge n'est comptabilisée, en application des dispositions du communiqué du Conseil National de la Comptabilité du 21 décembre 2004.

## NOTE 31. RISQUES DE MARCHÉ ET INSTRUMENTS DÉRIVÉS

Dans le cadre de son activité, le Groupe est exposé aux risques financiers, notamment de change, de financement et de liquidité, de taux d'intérêt, de contrepartie, ainsi qu'au risque sur titres.

La politique du Groupe consiste à (i) minimiser et gérer l'impact de ses expositions aux risques de marché sur ses résultats et, dans une moindre mesure, sur son bilan, (ii) suivre ces expositions de manière centralisée, puis (iii) en fonction des contextes réglementaires et monétaires exécuter les opérations financières localement ou centralement, et enfin (iv) n'utiliser des instruments dérivés qu'à des fins de couverture économique.

Le Groupe, au travers de la Direction Trésorerie et Financement rattachée à la Direction Générale Finances, dispose pour cette gestion de l'expertise et des outils (salle des marchés, logiciels de *front* et de *back-office*) permettant d'intervenir sur les différents marchés financiers selon les standards généralement mis en place dans les groupes de premier plan. Par ailleurs, l'organisation et les procédures appliquées sont revues par les Directions du Contrôle Interne et de l'Audit Interne. Enfin, un *reporting* mensuel de trésorerie et de financement est communiqué à la Direction Générale Finances du Groupe qui suit ainsi les orientations prises dans le cadre des stratégies de gestion qu'elle a précédemment autorisées.

Par ailleurs, le Groupe est exposé au risque de volatilité des prix et à une éventuelle pénurie des matières premières qu'il est amené à acheter, principalement pour produire ses produits finis. Pour gérer cette exposition, le Groupe a mis en place une politique d'achats de matières premières (*Market Risk Management*). L'impact d'une variation de prix des deux principales catégories de matières sur le coût des achats annuels du Groupe est présenté au paragraphe Risques sur Matières Premières ci-après.

### Juste valeur liée au risque de crédit des instruments dérivés (IFRS 13)

La valorisation liée au risque de crédit des instruments dérivés est calculée à partir des probabilités de défaut historiques issues des calculs d'une agence de notation de premier plan, auxquelles est appliqué un taux de recouvrement. Au 31 décembre 2013, l'impact lié à l'ajustement préconisé par IFRS 13 n'est pas significatif.

### Risque de change

Compte tenu de sa présence internationale, le Groupe peut être exposé aux fluctuations des taux de change dans le cadre :

- de son activité opérationnelle : les ventes et les charges d'exploitation des filiales des Pôles Produits Laitiers Frais et de la plupart des filiales du Pôle Eaux du Groupe sont principalement libellées dans la devise de leur pays.

### Portefeuille d'instruments dérivés de change opérationnel

Le nominal net des instruments dérivés sur les principales devises couvertes aux 31 décembre 2012 et 2013 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2012					2013				
	GBP	USD <sup>(a)</sup>	RUB <sup>(a)</sup>	MXN <sup>(a)</sup>	BRL <sup>(a)</sup>	GBP	USD <sup>(a)</sup>	RUB <sup>(a)</sup>	MXN <sup>(a)</sup>	BRL <sup>(a)</sup>
<b>(Vente)/Achat de devises</b>										
Contrats de change à terme nets <sup>(a)</sup>	(341)	259	(163)	(150)	(81)	(432)	230	(118)	(141)	(118)
Options de change nettes <sup>(b)</sup>	(169)	(76)	-	-	-	(232)	(90)	-	-	-
<b>Total</b>	<b>(509)</b>	<b>183</b>	<b>(163)</b>	<b>(150)</b>	<b>(81)</b>	<b>(664)</b>	<b>140</b>	<b>(118)</b>	<b>(141)</b>	<b>(118)</b>

(a) Nominal au comptant, sur la base des cours de clôture.

(b) Nominal au comptant, comprend les options dans et en dehors de la monnaie.

(c) Opérations libellées contre EUR ou contre d'autres devises.

Cependant, pour certaines d'entre elles, des importations (notamment de matières premières et de produits finis intra-groupe) et des exportations (produits finis intra-groupe) sont libellées dans une autre devise. De même, en raison du nombre limité d'unités de production dans le monde, les filiales des Pôles Nutrition Médicale et Nutrition Infantile et certaines filiales du Pôle Eaux ont fréquemment recours à l'importation intra-groupe libellée dans une devise autre que leur devise fonctionnelle. Le chiffre d'affaires et la marge opérationnelle de certaines filiales du Groupe sont donc exposés aux fluctuations des taux de change par rapport à leur devise fonctionnelle ;

- de son activité de financement : en application de sa politique de centralisation des risques, le Groupe est amené à gérer des financements et de la trésorerie multidevises ;
- du processus de conversion en euro des comptes de ses filiales libellés en devises étrangères : le Chiffre d'affaires et le Résultat opérationnel courant sont réalisés dans des devises autres que l'euro. En conséquence, les fluctuations des cours de change des devises étrangères contre l'euro peuvent avoir un impact sur le compte de résultat du Groupe. Ces fluctuations font également varier la valeur comptable des actifs et passifs libellés en devises figurant dans le bilan consolidé.

### Exposition au risque de change opérationnel

L'exécution de la politique de couverture du risque de change opérationnel consiste à effectuer les couvertures nécessaires aux filiales à travers un système centralisé de gestion ou, pour les filiales où la législation ne le permet pas, de s'assurer de l'exécution par un processus de suivi et de contrôle.

Le Groupe a recours à des contrats de change à terme et à des options de change pour réduire son exposition.

Au 31 décembre 2013, les principales devises de couverture (en valeur) sont la livre sterling, le dollar américain, le rouble russe, le peso mexicain et le réal brésilien.

Le Groupe applique majoritairement la comptabilité de couverture de flux futurs (*cash-flow hedge*).

Sur la base des opérations en cours au 31 décembre 2013, l'exposition résiduelle du Groupe après couverture du risque de change sur ses opérations commerciales hautement probables est significativement réduite sur l'exercice 2013.

La juste valeur des instruments dérivés de change opérationnel et le montant enregistré en capitaux propres au titre de ces instruments qualifiés en couverture de flux futurs s'analysent comme suit :

	Au 31 décembre	
<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Juste valeur	3	24
Dont montant enregistré en capitaux propres <sup>(a)</sup>	8	22

(a) Montant enregistré en capitaux propres au titre des instruments qualifiés en couverture de flux futurs.

### Sensibilité des capitaux propres et du résultat liée aux variations de juste valeur des instruments dérivés de change opérationnel

La variation de juste valeur des instruments dérivés couvrant le risque de change opérationnel, induite par une variation des taux de change, pourrait avoir un impact sur les capitaux propres et le résultat du Groupe : les impacts comptabilisés en résultat sont liés à la variation de la valeur

temps et au report/déport qui sont exclus de la relation de couverture, ainsi qu'aux opérations pour lesquelles la comptabilité de couverture n'est pas appliquée. Une variation de 10 % de l'euro par rapport aux principales devises d'expositions suivantes, à la date de clôture, appliquée aux opérations en cours, aurait eu pour conséquence une hausse (diminution) des capitaux propres et du résultat à hauteur des montants suivants (à volatilité et taux d'intérêt constants) :

	Au 31 décembre			
<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2012</b>		<b>2013</b>	
	<b>Capitaux propres</b>	<b>Produits (charges)</b>	<b>Capitaux propres</b>	<b>Produits (charges)</b>
<b>Hausse de 10 % de l'EUR</b>				
GBP	46	(2)	54	(2)
USD <sup>(a) (b)</sup>	9		16	(1)
RUB <sup>(a) (b)</sup>	14	-	11	-
MXN <sup>(a) (b)</sup>	2	-	1	-
BRL <sup>(a) (b)</sup>	2	-	5	-
<b>Baisse de 10 % de l'EUR</b>				
GBP	(42)	(3)	(48)	(4)
USD <sup>(a) (b)</sup>	(5)	(2)	(13)	(2)
RUB <sup>(a) (b)</sup>	(17)	-	(14)	-
MXN <sup>(a) (b)</sup>	(2)	-	(1)	-
BRL <sup>(a) (b)</sup>	(3)	-	(6)	-

(a) Dans les cas des opérations libellées dans des devises autres que l'EUR, la hausse ou la baisse de l'euro est appliquée simultanément sur la devise d'engagement et sur la devise de contrepartie.

(b) Opérations libellées contre l'EUR ou contre d'autres devises.

Ces instruments et les éléments couverts ont une maturité majoritairement inférieure à 1 an. Par conséquent, les flux relatifs à ces instruments seront reconnus dans le compte de résultat consolidé majoritairement au cours de l'exercice 2014.

### Exposition au risque de change financier, de conversion et de change sur actifs

Le Groupe a mis en place une politique de suivi et de couverture de la situation nette de certaines de ses filiales, avec des évaluations régulières des risques et des opportunités de mettre en place des instruments de couverture.

La politique du Groupe consiste à maintenir des dettes ou des excédents de trésorerie de Danone et de ses filiales dans leur devise fonctionnelle. De plus, en application de sa politique de centralisation des risques, le Groupe est amené à gérer des financements et de la trésorerie multi devises.

Dans le cadre de ces politiques, le Groupe a recours à des contrats de *swaps* de devises (*cross-currency swaps*). Le tableau ci-après fournit une situation des montants notionnels et en justes valeurs de ces instruments.



Au 31 décembre

(en millions d'euros)	2012			2013		
	Notionnel	Juste Valeur	Dont enregistré en capitaux propres	Notionnel	Juste Valeur	Dont enregistré en capitaux propres
Instruments qualifiés de couverture de juste valeur (Fair value hedge)	331	146	-	138	61	-
Instruments qualifiés de couverture d'investissements nets (Net investment hedge)	768	35	35	277	55	55
Instruments non qualifiés de couverture <sup>(a)</sup>	39	-	-	80	4	-
<b>Total</b>	<b>1 138</b>	<b>181</b>	<b>35</b>	<b>495</b>	<b>120</b>	<b>55</b>

(a) La comptabilité de couverture pour couvrir les risques de change financiers et d'actifs nets peut ne pas être appliquée pour des montants faibles ou à la fois le dérivé et le sous-jacent du dérivé sont réévalués et les variations de valeur sont comptabilisées en résultat.

### Sensibilité des capitaux propres et du résultat liée aux variations de juste valeur des instruments dérivés de change financier, de conversion et de change sur actifs

La variation de juste valeur de ces instruments dérivés induite par une variation des taux de change à la date de clôture, n'aurait pas d'impact significatif sur les capitaux propres ni sur le résultat du Groupe. Les variations de change des instruments financiers sont compensées par les variations de change constatées sur les prêts et emprunts en devises couverts ou par les variations de change constatées sur les investissements nets à l'étranger.

## Risque de liquidité

### Exposition au risque de liquidité

Dans le cadre de son activité opérationnelle, le Groupe n'a pas recours à un endettement de façon récurrente ni significative. Les flux d'exploitation sont généralement suffisants pour autofinancer ses opérations et sa croissance organique.

Cependant, le Groupe peut être amené à augmenter son endettement pour financer des opérations de croissance externe ou pour gérer son cycle de trésorerie, notamment lors du paiement des dividendes aux actionnaires de la Société.

Son objectif reste de maintenir cet endettement à un niveau adapté lui permettant de conserver de la flexibilité dans ses sources de financement.

Le risque de liquidité du Groupe est induit principalement, d'une part, par l'échéance de ses dettes (i) donnant lieu au paiement d'intérêts (dette obligataire, bancaire...), et (ii) ne donnant pas lieu au paiement d'intérêts (dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle), et d'autre part, par les flux de paiement sur les instruments dérivés (voir Note 30 des Annexes aux comptes consolidés).

Dans le cadre de la gestion de son endettement, le Groupe est régulièrement amené à lever de nouveaux financements, notamment pour renouveler sa dette existante.

Dans les pays dans lesquels le financement centralisé n'est pas accessible, lorsque les financements à moyen terme sont indisponibles, et/ou dans le cas de certains financements existants dans une société avant sa prise de contrôle par le Groupe, le Groupe est exposé à un risque de liquidité sur des montants limités dans ces pays.

Plus généralement, le Groupe pourrait, dans un contexte de crise financière systémique, ne pas être en mesure d'accéder aux financements ou refinancements nécessaires sur les marchés du crédit ou des capitaux, ou d'y accéder à des conditions satisfaisantes, ce qui serait susceptible d'avoir un impact négatif sur sa situation financière.

### Gestion de la sécurité financière

En application de sa politique de gestion du risque de refinancement, le Groupe réduit son exposition en (i) centralisant ses sources de financement, (ii) faisant appel à des sources de financement diversifiées, (iii) gérant une part significative de ses financements à moyen terme, (iv) maintenant des sources de financement disponibles à tout moment, et (v) n'étant soumis à aucun engagement relatif au maintien de ratios financiers (*covenant*). Dans les pays dans lesquels le financement centralisé n'est pas accessible, lorsque les financements à moyen terme sont indisponibles, et/ou dans le cas de certains financements existants dans une société avant sa prise de contrôle par le Groupe, certaines sociétés du Groupe peuvent être amenées à porter des financements locaux pour les besoins de leur activité opérationnelle ; ces financements représentent des montants limités individuellement et en cumul pour le Groupe, compte tenu du niveau des flux d'exploitation généralement suffisants pour autofinancer leurs opérations et leur croissance organique.

### Structure de financement du Groupe et de sa sécurité financière

La structure de financement du Groupe et sa sécurité financière sont gérées au niveau de la Société et les financements et lignes de sécurité sont portés par la Société. Elles se composent de :

- financement bancaire :
  - crédit syndiqué (de type *revolving*) mis en place en juillet 2011, d'un montant en principal de 2 milliards d'euros, à échéance au 28 juillet 2018. Au 31 décembre 2013, le Groupe n'a effectué aucun tirage sur ce crédit syndiqué,
  - lignes de crédit confirmées non utilisées : un portefeuille de lignes bancaires de sécurité conclues auprès d'établissements de crédit de premier rang, avec des échéances comprises entre 2014 et 2018, pour 3,4 milliards d'euros en principal. Au 31 décembre 2013 comme au 31 décembre 2012, le Groupe n'a effectué aucun tirage sur ces lignes. Au total, le Groupe dispose de 5,4 milliards d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées au 31 décembre 2013.
- financement sur les marchés des capitaux :
  - financement obligataire Euro Medium Term Notes (EMTN) (programme de 9 milliards d'euros en principal) et emprunt obligataire aux États-Unis réalisé en juin 2012, pour un montant cumulé de 7 018 millions d'euros au 31 décembre 2013 ; les emprunts obligataires émis par la Société font l'objet d'une publication sur le site internet du Groupe,
  - billets de trésorerie : un programme de 3 milliards d'euros, utilisé à hauteur de 737 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Le crédit syndiqué précité, certains emprunts obligataires du programme EMTN, l'emprunt obligataire aux États-Unis réalisé en juin 2012 et certaines lignes de crédit confirmées non utilisées contiennent un mécanisme de changement de contrôle.

L'ensemble de ces sources de financement ne fait l'objet d'aucun engagement relatif au maintien de ratios financiers (*covenant*).

Par ailleurs, au 31 décembre 2013, les dettes à plus d'un an de la Société sont notées A3/Stable par l'agence Moody's et A-/Stable par Standard & Poor's. Les émissions de billets de trésorerie sont notées A2 par Standard & Poor's.

Enfin, le Groupe dispose d'un montant de trésorerie disponible *via* ses disponibilités et placements à court terme de 3,8 milliards d'euros au 31 décembre 2013 (3,0 milliards d'euros au 31 décembre 2012).

### Utilisation de ses sources de financement

La politique du Groupe consiste à maintenir disponible ses sources de financement et les gérer au niveau de la Société. Le Groupe peut être amené à utiliser (i) notamment son programme de billets de trésorerie et son crédit syndiqué pour gérer son cycle de trésorerie, en particulier lors du versement du dividende aux actionnaires de Danone, et (ii) alternativement ses programmes de billets de trésorerie et EMTN ou son crédit syndiqué pour optimiser son coût de financement, tout en assurant sa sécurité financière, si bien que la maturité et la devise de ses financements effectivement levés peuvent varier sans modifier le niveau d'endettement net ni la sécurité financière du Groupe.

### Mesure du risque de liquidité

Les sorties de trésorerie prévisionnelles relatives au remboursement contractuel en nominal et aux paiements contractuels des intérêts sur les dettes et actifs financiers, y compris les primes à payer sur les instruments dérivés, figurant au bilan du Groupe au 31 décembre 2013, sont présentées ci-après selon leur échéance contractuelle et l'hypothèse de non-renouvellement :

(en millions d'euros)	Valeur comptable au bilan au 31 décembre 2013	Flux de trésorerie 2014	Flux de trésorerie 2015	Flux de trésorerie 2016	Flux de trésorerie 2017	Flux de trésorerie 2018 et après
Financement obligataire <sup>(a) (b)</sup>	7 078	(618)	(603)	(698)	(921)	(4 238)
Papier commercial <sup>(a) (f)</sup>	737	(737)	-	-	-	-
Instruments dérivés - passifs (juste valeur) <sup>(a) (d) (e) (f)</sup>	12	(12)	-	-	-	-
Dettes financières gérées de manière centralisée	7 827	(1 367)	(603)	(698)	(921)	(4 238)
Financement bancaire des filiales et autres financements <sup>(c)</sup>	815	(731)	(24)	(11)	(14)	(35)
Dettes liées aux contrats de location financement <sup>(c) (d)</sup>	41	(9)	(13)	(5)	(3)	(11)
Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle <sup>(g)</sup>	3 244	(2 767)	(337)	(14)	-	(126)
<b>Total dettes (avant flux sur instruments financiers autres que les intérêts courus)</b>	<b>11 927</b>	<b>(4 874)</b>	<b>(977)</b>	<b>(728)</b>	<b>(938)</b>	<b>(4 410)</b>
Flux d'intérêts sur les financements précités <sup>(d) (h)</sup>		(157)	(131)	(116)	(103)	(324)
Flux sur instruments dérivés <sup>(d) (e) (h) (i)</sup>		-	(5)	65	6	-

(a) Financement géré au niveau de la Société.

(b) Flux déterminés sur la base de la valeur comptable des financements obligataires au 31 décembre 2013 et de leur date d'échéance contractuelle.

(c) Flux contractuels de nominal et d'intérêts.

(d) Les intérêts à taux variable sont calculés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre 2013.

(e) Flux nets contractuels, y compris primes à payer, flux nets à payer ou recevoir relatifs à l'exercice des options dans la monnaie à la fin de l'exercice.

(f) Les billets de trésorerie sont sécurisés par des lignes de crédit confirmées disponibles. Voir tableau ci-après.

(g) Flux déterminés sur la base de la valeur comptable des options au 31 décembre 2013 et de leur date d'exercice contractuelle (Voir Note 22 des Annexes aux comptes consolidés).

(h) Les flux d'intérêt sont nets des intérêts courus pris en compte dans les sous-totaux ci-dessus.

(i) Le montant comptabilisé au bilan représente la valeur de marché de ces instruments. Les flux sur ces instruments ainsi que ceux relatifs aux instruments dérivés-actifs sont présentés ci-après.

(j) Concernent les instruments dérivés sur dette nette, actifs et passifs.

Certains financements obligataires en devises sont *swapés* en euros pour couvrir les variations de change et obtenir ainsi des financements en équivalent euros. La valeur nominale au 31 décembre 2013 des financements obligataires s'élève à 7 018 millions d'euros, leur valeur comptable s'élevant

à 7 078 millions d'euros. L'écart de 60 millions d'euros correspond à la juste valeur des *cross-currency swap* qualifiés en *Fair value hedge* sur les emprunts obligataires *swapés* en euros et présentés au bilan dans la rubrique des Instruments dérivés – actifs.

Les sources de financement disponibles à tout moment mises en place par le Groupe sont composées principalement de lignes de crédit confirmées non utilisées portées par la Société. Par ailleurs, le Groupe dispose d'autres lignes de financements bancaires portées par certaines de ses filiales. L'évolution du montant disponible sur la base des opérations en cours au 31 décembre 2013 est représentée dans le tableau ci-après :

(en millions d'euros)	Montant disponible au 31 décembre 2013	Montant disponible au 31 décembre 2014	Montant disponible au 31 décembre 2015	Montant disponible au 31 décembre 2016	Montant disponible au 31 décembre 2017	Montant disponible au 31 décembre 2018 et après
Lignes de financement bancaire <sup>(a)</sup>	5 361	4 911	3 563	2 768	2 418	218
Autres lignes de financement bancaire <sup>(b)</sup>	297	-	-	-	-	-

(a) Montant nominal de la part non tirée au 31 décembre 2013 du crédit syndiqué et des lignes bancaires de sécurité gérées au niveau de la Société.

(b) Montant nominal de la part non tirée au 31 décembre 2013.

## Risque de taux d'intérêt

### Exposition au risque de taux d'intérêt

Le Groupe est exposé à un risque de taux d'intérêt sur ses passifs financiers comme sur ses liquidités. En effet, par le biais de son endettement portant intérêt, le Groupe est exposé aux fluctuations des taux d'intérêt qui ont un impact sur le montant de ses charges financières.

Par ailleurs, en application de la norme IAS 39, *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation*, les fluctuations des taux d'intérêt peuvent avoir un impact sur les résultats et les capitaux propres consolidés du Groupe.

Le Groupe a mis en place une politique de suivi et de gestion du risque de taux d'intérêt visant à limiter la volatilité de son résultat financier par la mise en place d'instruments de couverture.

Ces instruments dérivés sont principalement des contrats de *swaps* de taux d'intérêt, des *caps* et parfois des tunnels, tous ces instruments étant *plain vanilla*. Les instruments dérivés de taux d'intérêt sont contractés à des fins de gestion du risque de taux et sont qualifiés ou non de couverture selon la norme IAS 39.

(en millions d'euros)	2012		2013	
	Juste Valeur	Dont enregistré en capitaux propres	Juste Valeur	Dont enregistré en capitaux propres
Instruments qualifiés de couverture de flux futurs ( <i>Cash-flow hedge</i> )	(2)	(1)	(1)	(1)
Instruments non qualifiés en comptabilité de couverture	3		2	
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>(1)</b>	<b>1</b>	<b>(1)</b>

Au 31 décembre

### Sensibilité du résultat liée aux variations du coût de la dette nette induite par des variations de taux d'intérêt court terme

Au 31 décembre 2013, 84 % de la dette brute consolidée du Groupe après prise en compte des couvertures de taux d'intérêt en cours et actives (voir ci-après) à cette date est protégée contre une hausse des taux court terme. En pourcentage de la dette nette consolidée (voir ci-après), le taux de couverture contre une hausse des taux court terme atteint 148 %. Ainsi, sur sa dette

nette consolidée, le Groupe est exposé à un risque de baisse des taux court terme au 31 décembre 2013. L'impact sur le coût de la dette, calculé en année pleine, d'une variation de taux d'intérêt court terme appliquée à la dette nette à fin d'exercice, après prise en compte des couvertures de taux d'intérêt à cette date, est présenté dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2012	2013
	<b>Produits (charges)</b>	<b>Produits (charges)</b>
Hausse de 25 pb	2	6
Baisse de 25 pb	(2)	(6)

Les couvertures de taux d'intérêt en cours et actives comprennent (i) les emprunts maintenus à taux fixe, (ii) les *swaps* de taux d'intérêt (position nette) ainsi que (iii) les couvertures optionnelles actives. Une couverture optionnelle est considérée comme active lorsqu'elle se trouve dans la monnaie si la hausse des taux court terme n'excède pas 25 points de base par rapport aux taux en vigueur à la clôture.

La dette nette utilisée pour mesurer la sensibilité à la variation des taux d'intérêt correspond aux dettes financières nettes des placements à court terme et des disponibilités. Elle exclut les dettes financières liées aux options de vente accordées aux actionnaires minoritaires dans la mesure où ces dernières ne portent pas intérêt.

### Sensibilité des capitaux propres et du résultat liée aux variations de juste valeur des instruments dérivés de taux d'intérêt

La variation de juste valeur des instruments de taux, induite par une variation de la courbe de taux d'intérêt prise en compte à la date de clôture, aurait un impact sur les capitaux propres et le résultat du Groupe :

- les impacts comptabilisés en capitaux propres sont liés à la part efficace des instruments qualifiés de couverture de flux futurs ;
- les impacts comptabilisés en résultat sont liés à la part inefficace des instruments qualifiés de couverture de flux futurs, ainsi qu'à l'impact de la variation de juste valeur des instruments non qualifiés de couverture.

Une variation de 25 points de base appliquée à l'ensemble de la courbe des taux d'intérêt, à la date de clôture et appliquée aux opérations en cours aux 31 décembre 2013 et 2012 aurait eu pour conséquence une hausse (diminution) des capitaux propres et du résultat à hauteur des montants suivants (à taux de change et volatilité constants) :

	Exercice clos le 31 décembre			
	2012		2013	
(en millions d'euros)	Capitaux propres	Produits (charges)	Capitaux propres	Produits (charges)
<b>Hausse de 25 pb</b>				
Options de taux <sup>(a)</sup>	-	-	-	-
Swaps de taux d'intérêt <sup>(b)</sup> , autres	2	-	1	-
<b>Sensibilité nette</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>
<b>Baisse de 25 pb</b>				
Options de taux <sup>(a)</sup>	-	-	-	-
Swaps de taux d'intérêt <sup>(b)</sup> , autres	(2)	-	(1)	-
<b>Sensibilité nette</b>	<b>(2)</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>	<b>-</b>

(a) Caps et cap spreads.

(b) Swaps payeurs et receveurs de taux fixe.

### Risque de contrepartie et de crédit

#### Exposition au risque de contrepartie

Le Groupe est exposé au risque de contrepartie, notamment bancaire, dans le cadre de sa gestion financière.

En effet, dans le cadre de ses activités, le Groupe a comme contrepartie des institutions financières, notamment pour gérer sa trésorerie et les risques liés aux taux de change et aux taux d'intérêt. Le non-respect par ces contreparties de l'un ou plusieurs de leurs engagements pourrait avoir des conséquences négatives sur la situation financière du Groupe.

La politique de centralisation des risques financiers et les outils de centralisation mis en place par le Groupe ainsi que la politique de minimisation et de gestion de la trésorerie excédentaire réduisent significativement l'exposition globale du Groupe.

La politique bancaire du Groupe a pour objectif d'appliquer des limites de dépôt par contrepartie et de privilégier la qualité de crédit en concentrant ses opérations auprès de contreparties de premier rang (i) dont la note de crédit, pour 90 % des dépôts au 31 décembre 2013, était au moins dans la catégorie Single A, (ii) disposant d'un réseau commercial international, et (iii) lui apportant des financements. Par ailleurs, afin de placer ses excédents à court terme, le Groupe souscrit majoritairement à des SICAV monétaires ou SICAV monétaires court terme, qui ne font pas l'objet de notation de crédit. Ces SICAV sont très liquides et diversifiées. Les autres placements à court terme suivent la politique bancaire du Groupe mentionnée ci-avant.

Enfin, dans certains pays, le Groupe peut être contraint de traiter des opérations de marché avec des banques locales pouvant disposer d'une notation de crédit inférieure ; le montant ainsi traité est non significatif.

L'exposition du Groupe vis-à-vis de ses contreparties bancaires induite par les instruments dérivés de taux d'intérêts et *cross-currency swaps* (exposition nette, pour chacune des banques, sur les instruments dérivés de taux et les *cross-currency swaps*) se répartit par catégorie de notation de crédit comme suit :

	Au 31 décembre	
	2012	2013
(en pourcentage du total de la juste valeur au 31 décembre) <sup>(a)</sup>		
<b>Notation de la contrepartie (rating Standard &amp; Poor's)</b>		
A et supérieur à A	100 %	76 %
BBB+	-	24 %
Inférieur à BBB+	-	-

(a) Montant net lorsqu'il est positif, des justes valeurs positives et négatives par contrepartie, des instruments de taux d'intérêt et des *cross-currency swaps* en cours au 31 décembre.

L'exposition du Groupe vis-à-vis de ses contreparties bancaires et induite par les instruments dérivés de change couvrant le risque de change opérationnel (exposition nette, pour chacune des banques, sur les instruments dérivés de change) au 31 décembre 2013 se répartit par catégorie de notation de crédit comme suit :

	Au 31 décembre	
(en pourcentage du total de la juste valeur au 31 décembre) <sup>(a)</sup>	2012	2013
<b>Notation de la contrepartie (rating Standard &amp; Poor's)</b>		
A et supérieur à A	100 %	92 %
BBB	-	8 %
Inférieur à BBB	-	-

(a) Montant net lorsqu'il est positif, des justes valeurs positives et négatives par contrepartie, des instruments dérivés de change en cours au 31 décembre.

### Exposition au risque de crédit

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou une contrepartie viendrait à manquer à ses obligations de paiement contractuelles. L'échéance de paiement des créances clients est généralement de 30 jours et les clients principaux sont

essentiellement présents dans le secteur de la grande distribution pour lequel le risque de crédit est faible. Le montant des créances clients en retard de paiement et non encore dépréciées figure à la Note 18 des Annexes aux comptes consolidés.

### Risque sur titres

Le risque sur titres aux 31 décembre 2012 et 2013 concerne les éléments suivant :

	Au 31 décembre	
	2012	2013
<b>Risque sur les actions de la Société (en millions de titres)</b>		
Actions propres <sup>(a)</sup>	49,8	44,6
Calls DANONE <sup>(a) (b)</sup>	4,3	2,0
<b>Risque sur d'autres titres actions (en millions d'euros)</b>		
Autres titres non consolidés <sup>(c)</sup>	107	313

(a) Voir Note 21 des Annexes aux comptes consolidés.

(b) Options d'achat d'actions DANONE acquises par la Société.

(c) Voir Note 15 des Annexes aux comptes consolidés.

### Risque sur matières premières

Les besoins du Groupe en matières premières concernent principalement :

- les matières nécessaires à la production de produits alimentaires et de boissons, notamment le lait et les fruits (les "matières premières alimentaires"). Le lait constitue, en valeur, la principale matière première achetée par le Groupe. Ces achats sont composés majoritairement de lait liquide, pour lequel les filiales opérationnelles concluent généralement des contrats avec des producteurs locaux ou des coopératives. Le prix du lait liquide est fixé localement, sur des périodes contractuelles variant d'un pays à l'autre. Les principales autres matières premières alimentaires sont les préparations à base de fruits et le sucre ;
- les matériaux nécessaires à l'emballage des produits, en particulier les plastiques et le carton (les "emballages"). Les achats d'emballages sont gérés au travers de programmes d'achats mondiaux ou régionaux permettant d'optimiser les compétences et les effets volumes. En effet, les prix sont influencés par l'offre et la demande au niveau mondial et régional, par les cycles économiques mais aussi par les capacités de production et le prix du pétrole ;
- les matières premières énergétiques. Elles représentent une part limitée des achats du Groupe.

L'évolution du prix des principales matières premières peut contribuer de manière importante à la volatilité des résultats du Groupe (voir paragraphe ci-après). Dans ce contexte, le Groupe gère l'inflation du coût des matières premières au travers des actions suivantes :

- amélioration continue de sa productivité : le Groupe s'attache notamment à optimiser l'utilisation de ses matières premières (réduction des pertes de matières, allègement des emballages, meilleure valorisation des sous-composants du lait dans ses différents produits), et à tirer parti de la mutualisation des achats de ses différentes filiales. Le Groupe a par exemple mis en place en 2013 une gestion centralisée des achats du Pôle Produits Laitiers Frais autres que le lait ;
- mise en place d'une politique d'achat (*Market Risk Management*) qui consiste à définir des règles de sécurisation de l'approvisionnement physique et de fixation des prix auprès des fournisseurs et/ou sur des marchés financiers lorsqu'ils existent. Le suivi de l'exposition et la mise en œuvre de cette politique sont effectués au niveau de chaque catégorie de matières premières par les acheteurs centraux du Groupe. Les acheteurs négocient principalement des contrats d'achat à terme auprès des fournisseurs étant précisé qu'il n'existe pas de marchés financiers permettant de couvrir parfaitement la volatilité des prix des principales matières premières du Groupe. Les contrats d'achat à terme font l'objet d'un suivi au niveau du Groupe lors de chaque clôture annuelle. Par ailleurs, concernant les deux principales catégories de matières premières du Groupe (le lait et les ingrédients laitiers ainsi que les matières plastiques dont le PET), une analyse de sensibilité à la variation de leur prix sur le coût des achats annuels du Groupe (appliquée simultanément dans tous les pays où le Groupe a une activité de production) est présentée au paragraphe ci-après.

Par ailleurs, la stratégie du Groupe s'appuie de plus en plus sur la part amont de son activité, et en particulier sur son approvisionnement en matières premières, non plus uniquement pour piloter ses coûts mais aussi pour en faire un véritable levier de création de valeur et de différenciation face à la concurrence.

### Sensibilité du résultat liée aux variations du prix de deux principales catégories de matières premières du Groupe

Le tableau ci-après mesure l'impact d'une variation du coût des achats annuels (i) de lait et d'ingrédients laitiers, et (ii) de matières plastiques sur le résultat opérationnel du Groupe, en 2012 et 2013, si leur prix avait augmenté ou baissé de 5 % sur chaque exercice, simultanément dans tous les pays où le Groupe a une activité de production.

	Exercice clos le 31 décembre	
	2012	2013
<i>(en millions d'euros)</i>	Produits (charges)	Produits (charges)
<b>Hausse de 5 %</b>		
Lait liquide, poudre de lait et autres ingrédients laitiers	(157)	(167)
Matières plastiques dont PET	(69)	(78)
<b>Baisse de 5 %</b>		
Lait liquide, poudre de lait et autres ingrédients laitiers	157	165
Matières plastiques dont PET	69	78

## Réconciliation du bilan par classe et par catégorie comptable

(en millions d'euros)	Actifs évalués à la juste valeur	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Passifs évalués à la juste valeur	Passifs au coût amorti	Valeur comptable	Juste valeur	Niveau d'évaluation
<b>Au 31 décembre 2013</b>								
<b>Actifs financiers</b>								
Autres titres non consolidés	-	313	-	-	-	313	313	1-3 <sup>(c)</sup>
Autres immobilisations financières et Prêts à plus d'un an	-	226	25	-	-	251	251	1-3 <sup>(d)</sup>
Instruments dérivés - actifs <sup>(a)</sup>	130	-	-	-	-	130	130	2
Clients et comptes rattachés <sup>(b)</sup>	-	-	1 809	-	-	1 809	1 809	-
Autres comptes débiteurs <sup>(b)</sup>	40	-	876	-	-	916	916	-
Prêts à moins d'un an <sup>(b)</sup>	-	-	23	-	-	23	23	2
Placements à court terme	2 862	-	-	-	-	2 862	2 862	1-2
Disponibilités	969	-	-	-	-	969	969	1
<b>Valeur comptable des actifs financiers par catégorie</b>	<b>4 001</b>	<b>539</b>	<b>2 733</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>7 273</b>	<b>7 273</b>	
<b>Passifs financiers</b>								
Financements	-	-	-	198	6 378	6 576	6 788	2
Instruments dérivés - passifs <sup>(a)</sup>	-	-	-	12	-	12	12	2
Engagements de rachat accordés aux détenteurs d'intérêt ne conférant pas le contrôle	-	-	-	3 244	-	3 244	3 244	3
Dettes financières courantes	-	-	-	-	2 095	2 095	2 098	2
Fournisseurs et comptes rattachés <sup>(b)</sup>	-	-	-	-	3 248	3 248	3 248	-
Autres passifs courants <sup>(b)</sup>	-	-	-	27	2 470	2 497	2 497	-
<b>Valeur comptable des passifs financiers par catégorie</b>				<b>3 481</b>	<b>14 191</b>	<b>17 672</b>	<b>17 887</b>	
<b>Au 31 décembre 2012</b>								
<b>Actifs financiers</b>								
Autres titres non consolidés	-	107	-	-	-	107	107	1-3 <sup>(c)</sup>
Autres immobilisations financières et Prêts à plus d'un an	-	212	35	-	-	247	247	1-3 <sup>(d)</sup>
Instruments dérivés - actifs <sup>(a)</sup>	213	-	-	-	-	213	213	2
Clients et comptes rattachés <sup>(b)</sup>	-	-	1 902	-	-	1 902	1 902	-
Autres comptes débiteurs <sup>(b)</sup>	1	-	853	-	-	854	854	-
Prêts à moins d'un an <sup>(b)</sup>	-	-	25	-	-	25	25	2
Placements à court terme	1 748	-	-	-	-	1 748	1 748	1-2
Disponibilités	1 269	-	-	-	-	1 269	1 269	1
<b>Valeur comptable des actifs financiers par catégorie</b>	<b>3 231</b>	<b>319</b>	<b>2 815</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6 365</b>	<b>6 365</b>	
<b>Passifs financiers</b>								
Financements	-	-	-	207	4 235	4 442	4 800	2
Instruments dérivés - passifs <sup>(a)</sup>	-	-	-	32	-	32	32	2
Engagements de rachat accordés aux détenteurs d'intérêt ne conférant pas le contrôle	-	-	-	3 271	-	3 271	3 271	3
Dettes financières courantes	-	-	-	267	1 510	1 777	1 777	2
Fournisseurs et comptes rattachés <sup>(b)</sup>	-	-	-	-	2 941	2 941	2 941	-
Autres passifs courants <sup>(b)</sup>	-	-	-	12	2 424	2 436	2 436	-
<b>Valeur comptable des passifs financiers par catégorie</b>				<b>3 789</b>	<b>11 110</b>	<b>14 899</b>	<b>15 257</b>	

(a) Instruments dérivés de couverture de la dette et d'actifs nets à l'étranger, voir paragraphes ci-avant relatifs respectivement à l'Exposition au risque de taux d'intérêt et à l'Exposition au risque de change financier, de conversion et de change sur actifs.

(b) La valeur comptable est une bonne approximation de la juste valeur du fait du caractère court terme.

(c) Voir Note 15 des Annexes aux comptes consolidés.

(d) Voir Note 16 des Annexes aux comptes consolidés.



Conformément à la norme IFRS 7, *Instruments financiers – information à fournir*, les niveaux d'évaluation présentés dans le tableau ci-avant se définissent comme suit :

#### Niveau 1

La juste valeur est basée sur des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques.

#### Niveau 2

La juste valeur est basée sur des données autres que les prix cotés visés au niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, directement ou indirectement.

#### Niveau 3

La juste valeur est basée sur des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché.

Pour les dérivés actifs et passifs comptabilisés à la juste valeur, le Groupe utilise des techniques d'évaluation contenant des données observables sur le marché, notamment pour les *swaps* de taux d'intérêts, les achats et ventes à terme ou les options sur les monnaies étrangères. Le modèle incorpore des données diverses comme par exemple les cours de change spot et à terme ou la courbe de taux d'intérêts.

Pour les options de vente accordées à des détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle, la valeur est basée sur les termes contractuels.

### Produits et charges relatifs aux instruments dérivés de flux futurs

La comptabilisation à la juste valeur des instruments dérivés qualifiés de couverture de flux futurs a les conséquences suivantes sur le résultat du Groupe :

	Exercice clos le 31 décembre			
	2012		2013	
(en millions d'euros)	Couverture de change	Couverture de taux	Couverture de change	Couverture de taux
Part inefficace, sur l'exercice, de la variation de juste valeur des instruments qualifiés de couverture de flux futurs <sup>(a) (b)</sup>	(2)	1	5	-
Part efficace différée en capitaux propres lors de l'exercice précédent, des instruments qualifiés de couverture de flux futurs et recyclée en résultat sur l'exercice en cours <sup>(c) (d)</sup>	(11)	(8)	74	(2)

(a) Impact sur le résultat financier.

(b) Comprend notamment les variations (i) de valeur temps des options de change et de taux, et (ii) du report/déport des *swaps* de change lorsqu'ils sont exclus de la relation de couverture.

(c) Impact sur le résultat opérationnel ou le résultat financier.

(d) Comprend notamment (i) la part efficace des opérations de change à terme et des couvertures de taux d'intérêt, et (ii) la valeur intrinsèque des options de change et de taux.

## NOTE 32. PLAN D'ÉCONOMIES ET D'ADAPTATION DES ORGANISATIONS DU GROUPE EN EUROPE

Danone a annoncé, le 13 décembre 2012, son intention de lancer un plan d'économies et d'adaptation de ses organisations pour regagner de la compétitivité face à la dégradation durable de la conjoncture économique et des tendances de consommation en Europe. Le 19 février 2013, Danone a présenté le volet organisationnel de son plan européen d'économies et d'adaptation de ses organisations.

Les charges relatives à ce plan concernent principalement (i) les coûts des mesures visant les salariés (mesures de mobilité interne, de départs et mesures d'accompagnement), (ii) des coûts de dépréciation d'actifs corporels et incorporels, et (iii) des autres coûts de réorganisation (notamment

des arrêts anticipés de contrats et des coûts de consultants). S'agissant d'une restructuration stratégique, ces coûts directement liés à ce plan sont comptabilisés dans la rubrique des Autres produits et charges opérationnels. Les coûts comptabilisés sont les coûts payés, encourus ou provisionnés. Concernant les provisions, le Groupe a procédé à sa meilleure estimation, à la date de clôture, des coûts engendrés par ces mesures, compte tenu des éléments alors en sa possession.

Les flux de trésorerie relatifs aux initiatives prises par le Groupe dans le cadre de ce plan sont présentés en Trésorerie provenant de l'exploitation du Tableau des flux de trésorerie consolidés.

Les coûts et les flux de trésorerie relatifs à ce plan pour les exercices 2012 et 2013 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2012	2013
<b>Coûts</b>		
Mesures visant les salariés	-	185
Dépréciation d'actifs corporels et incorporels	-	30
Autres coûts de réorganisation	-	65
<b>Total <sup>(a)</sup></b>	-	<b>280</b>
<b>Flux de trésorerie nets d'impôts <sup>(b)</sup></b>	-	<b>121</b>

(a) Dont 62 millions d'euros de provisions au 31 décembre 2013 (aucun montant au 31 décembre 2012).

(b) Incluant une économie d'impôt calculée sur la base du taux d'impôt en vigueur dans les pays concernés.

## NOTE 33. IMPACT DE LA FAUSSE ALERTE ÉMISE PAR LA SOCIÉTÉ FONTERRA SUR CERTAINS INGRÉDIENTS FOURNIS AU GROUPE EN ASIE

À la suite d'une alerte du gouvernement néo-zélandais et de la société Fonterra le 2 août 2013, concernant une possible contamination bactériologique au *Clostridium botulinum* de lots d'ingrédients fournis par Fonterra à quatre usines de Danone en Asie-Pacifique, le Groupe a procédé par mesure de précaution au rappel de certains de ses laits infantiles dans huit marchés (Nouvelle-Zélande, Singapour, Malaisie, Chine, Hong Kong, Vietnam, Cambodge et Thaïlande) de cette région. Cette alerte a été levée le 28 août, le Ministère des Industries Primaires néo-zélandais (MPI) ayant conclu, après plusieurs semaines de tests, à l'absence de *Clostridium botulinum* dans tous les lots concernés.

Aucun des multiples tests réalisés par le Groupe avant et pendant cette période critique n'a révélé la moindre contamination des produits à *Clostridium botulinum*. Danone dispose d'un des systèmes de *management* de la sécurité alimentaire les plus exigeants et les plus performants au monde, incluant des tests rigoureux sur l'ensemble de ses produits. Néanmoins, convaincues que la sécurité de ses consommateurs est leur priorité absolue, les équipes de Danone ont rapidement et efficacement mis en œuvre les procédures de rappel.

Les ventes du Pôle Nutrition Infantile en Asie ont été significativement impactées par ces rappels. Des plans d'actions sont mis en œuvre pour relancer les ventes dans les marchés concernés.

Danone travaille actuellement sur les recours d'indemnisation. Les plans de redémarrage des ventes sont à l'œuvre dans les pays concernés et produisent leurs effets, efficacement mais très graduellement.

Par ailleurs, le Groupe a annoncé le 8 janvier 2014 sa décision de mettre fin à son contrat actuel avec Fonterra et de conditionner la poursuite de sa collaboration

à un engagement de totale transparence de la part de son fournisseur et à la mise en œuvre effective des procédures de sécurité alimentaire les plus avancées pour tous les produits livrés à Danone. Danone a également décidé de saisir la Haute Cour de Nouvelle-Zélande et a lancé une procédure d'arbitrage à Singapour afin de faire la lumière sur les faits et d'obtenir réparation pour le préjudice subi (voir Note 37 des Annexes aux comptes consolidés).

### Impact sur les comptes consolidés

Pour l'Asie, s'agissant d'une crise majeure affectant l'activité nutrition infantile du Groupe, les coûts relatifs sont comptabilisés dans la rubrique des Autres produits et charges opérationnels pour 201 millions d'euros correspondant aux éléments ci-après :

- coûts résultant directement de la crise et de sa gestion (notamment procédures de rappel et de destruction des produits, plans de restructuration et de relance mis en œuvre en réponse à la crise), ces coûts s'élèvent à 134 millions d'euros en 2013 ;
- coûts d'inactivité directement liés à la crise (coûts des arrêts d'activité en Chine induits par la crise), ces coûts s'élèvent à 67 millions d'euros en 2013.

En 2013, les coûts comptabilisés au titre de la crise sont principalement des coûts encourus.

Voir également Note 12 des Annexes aux comptes consolidés, paragraphe relatif aux Principales marques à durée de vie indéfinie dont la marque *Dumex*.

## NOTE 34. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les principales parties liées sont les entreprises associées, les membres du Comité Exécutif et les membres du Conseil d'Administration.

## Entreprises associées

Les entreprises associées sont les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable et qui sont mises en équivalence. Les transactions avec ces sociétés se font généralement aux conditions du marché. Le tableau ci-après détaille le montant des dettes et créances vis-à-vis des entreprises associées aux 31 décembre 2012 et 2013 :

	Au 31 décembre	
(en millions d'euros)	2012	2013
Prêts à plus et à moins d'un an	-	-
Créances d'exploitation	23	7
Dettes d'exploitation	-	-

## Membres du Comité Exécutif et membres du Conseil d'Administration

Les rémunérations et avantages attribués aux Administrateurs de la Société et aux membres du Comité Exécutif sont présentés ci-après :

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	2012	2013
<b>Rémunérations versées</b>		
Rémunérations versées aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif <sup>(a)</sup>	18,1	17,2
Jetons de présence versés aux Administrateurs <sup>(b)</sup>	0,5	0,5
<b>Total</b>	<b>18,6</b>	<b>17,7</b>
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Valeur comptable des actions sous conditions de performance attribuées sur l'exercice <sup>(c)</sup>	9,8	8,3

(a) Rémunérations fixes et variables annuelles et pluriannuelles (montant brut hors charges patronales), dont la part variable s'élève à 11 millions d'euros en 2013 (12 millions d'euros en 2012).

(b) Montant versé aux Administrateurs ayants droit, au titre du régime de retraite dont ils bénéficient pour leurs fonctions passées dans le Groupe.

(c) Pour l'exercice 2012 la valeur comptable représentait l'intégralité de la valeur estimée à la date d'attribution en application d'IFRS 2 en supposant les conditions de performance atteintes (voir Note 1 Annexes aux comptes consolidés au paragraphe relatif aux *Stock-options* et actions sous conditions de performance accordées à certains salariés et aux mandataires sociaux). Pour l'exercice 2013 le montant indiqué tient compte de la non-atteinte de la condition de performance portant sur la marge, soit une décote d'un tiers de la valeur des actions sous conditions de performance attribuées en juillet 2013.

Il convient également de préciser que certains Administrateurs ont reçu une rente au titre du régime de retraite supplémentaire du Groupe dont ils bénéficient pour leurs fonctions passées dans le Groupe. Le montant cumulé s'élève à 1,5 million d'euros en 2013 (1,5 million d'euros en 2012), montant intégralement versé par ledit régime de retraite.

Par ailleurs, la part du montant total de l'engagement du Groupe au titre du régime de retraite à prestations définies pour ce qui concerne les mandataires sociaux et les membres du Comité Exécutif de la Société est de 67,2 millions d'euros au 31 décembre 2013 (64,9 millions d'euros au 31 décembre 2012), étant précisé que ce montant tient compte des nouvelles charges applicables en 2013 (selon les dispositions de la Loi de finances rectificative 2012).

Aucun prêt ni garantie n'a été accordé ou constitué par la Société ou ses filiales en faveur des membres du Comité Exécutif.

## Conventions réglementées

Madame Isabelle SEILLIER, cadre dirigeant au sein du groupe J.P. Morgan Chase est membre du Conseil d'Administration de Danone.

Le 24 mai 2013, avec effet au 28 juillet 2013, la Société a conclu, avec J.P. Morgan et plusieurs autres établissements bancaires, un second avenant au contrat de crédit syndiqué conclu le 28 juillet 2011 prévoyant la mise en place de lignes de crédit d'un montant total de 2 milliards d'euros, d'une durée initiale de 5 ans. Cet avenant prévoit l'extension du contrat de crédit syndiqué

pour une année supplémentaire (soit jusqu'au 28 juillet 2018). L'engagement de J.P. Morgan en qualité de prêteur au titre du crédit syndiqué représente 210 millions d'euros, soit 10,5 % du total, soit le même pourcentage que les autres établissements bancaires de premier rang au titre du crédit syndiqué. Les commissions et intérêts dus au groupe J.P. Morgan par la Société sont déterminés au strict *pro rata* de ses engagements au titre du crédit syndiqué et sont ainsi équivalents aux commissions et intérêts dus aux autres établissements bancaires de premier rang. Au cours de l'exercice 2013, la Société a versé à J.P. Morgan un montant total de 297 266 euros à titre de commissions relatives à ces lignes de crédit (commission de non utilisation).

Le 13 novembre 2013, dans le cadre d'une émission obligataire d'un montant de 1 milliard d'euros, sous programme EMTN, la Société a conclu avec les banques chargées du placement des obligations (parmi lesquelles J.P. Morgan Securities PLC), un contrat de souscription (*subscription agreement*) aux termes duquel ces banques ont souscrit à la totalité des obligations émises par la Société pour les placer immédiatement ensuite auprès d'investisseurs souhaitant participer à l'émission. Dans ce cadre, la Société a versé à J.P. Morgan Securities PLC une commission de 333 333 euros. La commission versée à chaque banque chargée du placement des obligations (y compris J.P. Morgan Securities PLC) est strictement proportionnelle à l'engagement de souscription de la banque concernée.

Voir par ailleurs paragraphe 6.5 *Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés*.

## NOTE 35. ENGAGEMENTS HORS BILAN

### Engagements donnés et engagements reçus

Les Engagements hors bilan du Groupe donnés et reçus dans le cadre de son activité opérationnelle, de son financement et de ses investissements financiers s'analysent comme suit :

#### Engagements donnés et reçus en 2013

Montant des flux financiers par période						
<b>Engagements donnés</b> <i>(en millions d'euros)</i>	<b>Total</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018 et après</b>
Obligations en matière de contrats de location simple <sup>(a)</sup>	(610)	(164)	(109)	(83)	(66)	(188)
Engagements d'achats de biens et services <sup>(a)</sup>	(2 386)	(1 722)	(377)	(206)	(65)	(16)
Engagements liés à des investissements industriels <sup>(a)</sup>	(200)	(192)	(8)	-	-	-
Garanties et nantissements donnés	(193)	(146)	(7)	(10)	(3)	(27)
Autres	(338)	(189)	(69)	(48)	(19)	(13)
<b>Total</b>	<b>(3 727)</b>	<b>(2 413)</b>	<b>(570)</b>	<b>(347)</b>	<b>(153)</b>	<b>(244)</b>

Situation des engagements au 31 décembre de chaque période						
<b>Engagements reçus</b> <i>(en millions d'euros)</i>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Lignes de financement bancaire <sup>(b)</sup>	5 361	4 911	3 563	2 768	2 418	218
Autres lignes de financement bancaire <sup>(c)</sup>	297	-	-	-	-	-
Garanties et nantissements reçus	64	45	1	-	-	18
Autres	48	27	12	5	4	-
<b>Total</b>	<b>5 770</b>	<b>4 983</b>	<b>3 575</b>	<b>2 773</b>	<b>2 422</b>	<b>236</b>

(a) Engagements liés à l'activité opérationnelle du Groupe.

(b) Engagements liés au financement et aux investissements financiers du Groupe. Montant nominal de la part non tirée au 31 décembre 2013 du crédit syndiqué et des lignes bancaires de sécurité.

(c) Engagements liés principalement à l'activité opérationnelle du Groupe. Montant nominal de la part non tirée au 31 décembre 2013.

## Engagements donnés et reçus en 2012

Engagements donnés (en millions d'euros)	Montant des flux financiers par période					
	Total	2013	2014	2015	2016	2017 et après
Obligations en matière de contrats de location simple <sup>(a)</sup>	(673)	(167)	(125)	(99)	(67)	(215)
Engagements d'achats de biens et services <sup>(a)</sup>	(1 749)	(1 007)	(338)	(261)	(113)	(30)
Engagements liés à des investissements industriels <sup>(a)</sup>	(146)	(132)	(14)	-	-	-
Garanties et nantissements donnés	(212)	(170)	(11)	(1)	(8)	(22)
Autres	(174)	(110)	(16)	(10)	(6)	(32)
<b>Total</b>	<b>(2 954)</b>	<b>(1 586)</b>	<b>(504)</b>	<b>(371)</b>	<b>(194)</b>	<b>(299)</b>

Engagements reçus (en millions d'euros)	Situation des engagements au 31 décembre de chaque période					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Lignes de financement bancaire <sup>(b)</sup>	5 249	3 879	2 802	2 152	-	-
Autres lignes de financement bancaire <sup>(c)</sup>	288	-	-	-	-	-
Garanties et nantissements reçus	73	57	3	-	-	14
Autres	25	18	2	2	1	1
<b>Total</b>	<b>5 635</b>	<b>3 954</b>	<b>2 807</b>	<b>2 154</b>	<b>1</b>	<b>15</b>

(a) Engagements liés à l'activité opérationnelle du Groupe.

(b) Engagements liés au financement et aux investissements financiers du Groupe. Montant nominal de la part non tirée au 31 décembre 2012 du crédit syndiqué et des lignes bancaires de sécurité.

(c) Engagements liés principalement à l'activité opérationnelle du Groupe. Montant nominal de la part non tirée au 31 décembre 2012.

## Autres engagements

Diverses procédures ont été introduites contre la Société et ses filiales dans le cadre de la marche normale de leurs affaires, notamment suite à des garanties données lors des cessions intervenues entre 1997 et 2013. Des dommages

et intérêts sont demandés dans le cadre de certaines de ces procédures et des provisions sont constituées chaque fois qu'une perte semble probable et quantifiable.

## NOTE 36. PRINCIPALES SOCIÉTÉS DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2013

Au 31 décembre 2013, 244 sociétés sont consolidées par intégration globale (231 en 2012), 20 sociétés sont mises en équivalence (21 en 2012).

Les principales opérations d'acquisitions et de cessions de sociétés induisant des changements dans le périmètre de consolidation sont décrites en Note 3 et Note 4 des Annexes aux comptes consolidés.

## Principales sociétés consolidées par intégration globale

## Principales sociétés consolidées par intégration globale pour la première fois en 2013

- Centrale Laitière (Produits Laitiers Frais – Maroc) ;
- Happy Family (Nutrition Infantile – États-Unis) ;
- Sirma (Eaux – Turquie) ;
- YoCrunch (Produits Laitiers Frais – États-Unis).

## Principales sociétés qui ne sont plus consolidées par intégration globale au 31 décembre 2013

- Alsafi Danone (Produits Laitiers Frais – Arabie Saoudite).

### Principales sociétés holdings et sociétés financières

Au 31 décembre 2013, 56 sociétés *holdings* et sociétés financières sont consolidées par intégration globale. Les sociétés *holdings* et sociétés financières détenues directement par la société mère sont les suivantes :

Principales sociétés intégrées globalement	Pays	Contrôle du Groupe (en %)	Intérêt (en %)
DANONE	France	Société mère	
<b>Sociétés Holdings et Financières</b>			
Danone Finance International	Belgique	100,0	100,0
Compagnie Gervais Danone	France	100,0	100,0
Danone Corporate Finance Services	France	100,0	100,0
Dan Investments	France	100,0	100,0
Danone Baby and Medical Holding	France	100,0	100,0
Holding Internationale de Boissons	France	100,0	100,0
Danone Finance Netherlands B.V.	Pays-Bas	100,0	100,0
Danone Singapore Holdings PTE Ltd.	Singapour	100,0	100,0
Danone Asia PTE Ltd.	Singapour	100,0	100,0

### Principales sociétés du Pôle Produits Laitiers Frais

Au 31 décembre 2013, 76 sociétés sont consolidées par intégration globale au sein du Pôle Produits Laitiers Frais. Les 20 sociétés les plus importantes en chiffre d'affaires net (chiffre d'affaires hors-Groupe) sont les suivantes :

Principales sociétés intégrées globalement	Pays	Contrôle du Groupe (en %)	Intérêt (en %)
<b>Produits Laitiers Frais</b>			
Danone Southern Africa Pty Ltd.	Afrique du Sud	100,0	100,0
Danone Djurdjura	Algérie	100,0	100,0
Danone GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Danone Argentina SA	Argentine	99,8	99,7
NV Danone SA	Belgique	100,0	100,0
Danone Ltda.	Brésil	100,0	100,0
Danone Inc.	Canada	100,0	100,0
Danone SA	Espagne	76,9	76,6
The Dannon Company Inc.	États-Unis	100,0	100,0
Stonyfield Farm Inc.	États-Unis	88,6	88,0
Danone Produits Frais France	France	100,0	100,0
Danone Spa	Italie	100,0	100,0
Danone Japan	Japon	100,0	100,0
Centrale Laitière	Maroc	68,7	68,7
Danone de Mexico	Mexique	100,0	100,0
Danone Sp. z.o.o.	Pologne	100,0	100,0
Danone Ltd.	Royaume-Uni	100,0	100,0
OJSC Unimilk Company <sup>(a)</sup>	Russie	100,0	50,9
Danone Industria OOO	Russie	100,0	50,9
Danone	Ukraine	100,0	50,9

(a) Pour cette société consolidée, l'activité est répartie entre plusieurs entités légales dans son pays.

Ces sociétés ont généré plus des trois quarts du chiffre d'affaires du Pôle Produits Laitiers Frais sur l'exercice 2013.

**Principales sociétés du Pôle Eaux**

Au 31 décembre 2013, 29 sociétés sont consolidées par intégration globale au sein du Pôle Eaux. Les 20 sociétés les plus importantes en chiffre d'affaires net (chiffre d'affaires hors-Groupe) sont les suivantes :

<b>Principales sociétés intégrées globalement</b>	<b>Pays</b>	<b>Contrôle du Groupe (en %)</b>	<b>Intérêt (en %)</b>
<b>Eaux</b>			
Danone Waters Deutschland GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Aguas Danone de Argentina Sa	Argentine	100,0	100,0
Danone Waters Benelux	Belgique	100,0	100,0
Danone Ltda.	Brésil	100,0	100,0
Robust Food & Beverage Co. Ltd. <sup>(a)</sup>	Chine	92,0	92,0
Shenzhen Danone Yili Drinks Co. Ltd. <sup>(a)</sup>	Chine	100,0	100,0
Robust Drinking Water Co. Ltd. <sup>(a)</sup>	Chine	92,0	92,0
Aguas Font Vella Y Lanjaron SA	Espagne	94,4	85,7
Danone Waters Of America Inc.	États-Unis	100,0	100,0
Société anonyme des Eaux Minérales D'Evian	France	100,0	100,0
Evian Resort <sup>(b)</sup>	France	100,0	100,0
PT Tirta Investama	Indonésie	74,0	74,0
Bonafont SA de CV	Mexique	100,0	100,0
Danone Holding de Mexico <sup>(a)</sup>	Mexique	50,0	50,0
Zywiec Zdroj SA	Pologne	100,0	100,0
Danone Waters (UK & Ireland) Ltd.	Royaume-Uni	100,0	100,0
Evian-Volvic Suisse SA	Suisse	99,7	100,0
Danone Hayat İçecek Ve Gıda AS	Turquie	100,0	100,0
Sirmagrup İçecek AS	Turquie	50,1	50,1
Compania Salus SA	Uruguay	94,1	94,1

(a) Pour cette société consolidée, l'activité est répartie entre plusieurs entités légales dans son pays.

(b) Evian Resort exploite le casino d'Evian. À ce titre, elle est soumise au contrôle du Ministère français de l'intérieur et à l'ensemble de la réglementation applicable aux activités de jeux dans les casinos.

Ces sociétés ont généré plus des trois quarts du chiffre d'affaires du Pôle Eaux sur l'exercice 2013.



### Principales sociétés du Pôle Nutrition Infantile

Au 31 décembre 2013, 55 sociétés sont consolidées par intégration globale au sein du Pôle Nutrition Infantile. Les 20 sociétés les plus importantes en chiffre d'affaires net (chiffre d'affaires hors-Groupe) sont les suivantes :

Principales sociétés intégrées globalement	Pays	Contrôle du Groupe (en %)	Intérêt (en %)
<b>Nutrition Infantile</b>			
Milupa GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Nutricia-Bago SA <sup>(a)</sup>	Argentine	51,0	51,0
Nutricia Australia Pty Ltd. <sup>(a)</sup>	Australie	100,0	100,0
Support Produtos Nutricionais Ltda. <sup>(a)</sup>	Brésil	100,0	100,0
Dumex Baby Food Co. Ltd.	Chine	100,0	100,0
Nutricia Middle East Dmcc	Émirats arabes unis	100,0	100,0
Bledina	France	100,0	100,0
Danone Baby Nutrition Africa & Overseas	France	100,0	100,0
Danone Nutricia Early Life Nutrition (Hong Kong) Ltd.	Hong Kong	100,0	100,0
PT Sarihusada Generasi Mahardhika	Indonésie	100,0	100,0
PT Nutricia Indonesia Sejahtera	Indonésie	100,0	100,0
Mellin Spa	Italie	100,0	100,0
Danone Dumex (Malaysia) Sdn. Bhd.	Malaisie	100,0	100,0
Nutricia Ltd.	Nouvelle-Zélande	100,0	100,0
Nutricia Nederland B.V. <sup>(a)</sup>	Pays-Bas	100,0	100,0
Nutricia Polska Sp. z.o.o. <sup>(a)</sup>	Pologne	100,0	50,0
Nutricia Ltd. <sup>(a)</sup>	Royaume-Uni	100,0	100,0
OJSC Istra - Nutricia Babyfoods	Russie	99,7	99,7
Dumex Ltd.	Thaïlande	98,9	98,9
Numil Gıda Ürünleri AS <sup>(a)</sup>	Turquie	100,0	100,0

(a) Cette société a également une activité dans la nutrition médicale présentée dans les comptes du Pôle Nutrition Médicale.

Ces sociétés ont généré plus des trois quarts du chiffre d'affaires du Pôle Nutrition Infantile sur l'exercice 2013.

**Principales sociétés du Pôle Nutrition Médicale**

Au 31 décembre 2013, 28 sociétés sont consolidées par intégration globale au sein du Pôle Nutrition Médicale. Les 20 sociétés les plus importantes en chiffre d'affaires net (chiffre d'affaires hors-Groupe) sont les suivantes :

<b>Principales sociétés intégrées globalement</b>	<b>Pays</b>	<b>Contrôle du Groupe (en %)</b>	<b>Intérêt (en %)</b>
<b>Nutrition Médicale</b>			
Nutricia GmbH	Allemagne	100,0	100,0
Nutricia Australia Pty Ltd. <sup>(a)</sup>	Australie	100,0	100,0
NV Nutricia Belgique	Belgique	100,0	100,0
Support Produtos Nutricionais Ltda <sup>(a)</sup>	Brésil	100,0	100,0
Nutricia Pharmaceutical (Wuxi) Co. Ltd.	Chine	100,0	100,0
Nutricia Trading (Shanghai) Co. Ltd.	Chine	100,0	100,0
Nutricia Middle East Dmcc	Émirats arabes unis	100,0	100,0
Nutricia SRL	Espagne	100,0	100,0
Nutricia North America Inc.	États-Unis	100,0	100,0
Nutricia Nutrition Clinique S.A.S.	France	100,0	100,0
Nutricia Ireland Ltd. <sup>(a)</sup>	Irlande	100,0	100,0
Nutricia Italia Spa	Italie	100,0	100,0
Nutricia Norge AS	Norvège	100,0	100,0
Nutricia Nederland B.V. <sup>(a)</sup>	Pays-Bas	100,0	100,0
Sorgente B.V.	Pays-Bas	100,0	100,0
Nutricia Polska Sp. z.o.o <sup>(a)</sup>	Pologne	100,0	50,0
Nutricia Ltd. <sup>(a)</sup>	Royaume-Uni	100,0	100,0
Nutricia Advanced LLC	Russie	99,9	99,9
Nutricia Nordica AB	Suède	100,0	100,0
Numil Gida Ürünleri AS <sup>(a)</sup>	Turquie	100,0	100,0

(a) Cette société a également une activité dans la nutrition infantile présentée dans les comptes du Pôle Nutrition Infantile.

Ces sociétés ont généré plus des trois quarts du chiffre d'affaires du Pôle Nutrition Médicale sur l'exercice 2013.

**Principales sociétés mises en équivalence****Principales sociétés mises en équivalence pour la première fois en 2013**

- Alsafi Danone (Produits Laitiers Frais – Arabie Saoudite) ;
- Fan Milk international (Produits Laitiers Frais – Afrique de l'Ouest).

**Principales sociétés qui ne sont plus mises en équivalence au 31 décembre 2013**

- Centrale Laitière (Produits Laitiers Frais – Maroc).

## Principales sociétés mises en équivalence

Au 31 décembre 2013, 20 sociétés sont mises en équivalence. Les 10 sociétés les plus importantes en quote-part de situation nette, et représentant près de 98 % du total de la situation nette des sociétés mises en équivalence, sont les suivantes :

Principales sociétés mises en équivalence	Pays	Contrôle du Groupe (en %)	Intérêt (en %)
<b>Produits Laitiers Frais</b>			
Alsafi Danone Company Ltd.	Arabie Saoudite	50,1	50,1
Danone Murray Goulburn Pty Ltd.	Australie	50,0	50,0
Danone Pulmuone Company Ltd.	Corée du Sud	50,0	50,0
Fan Milk International AS <sup>(a)</sup>	Danemark	49,0	49,0
Société Tunisienne Des Industries Alimentaires (STIAL)	Tunisie	50,0	50,0
Strauss Health Ltd.	Israël	20,0	20,0
<b>Eaux</b>			
Société Du Thermalisme Marocain	Maroc	30,0	30,0
Yakult Danone India PVT Ltd.	Inde	50,0	50,0
Yakult Honsha Co. Ltd.	Japon	20,0	20,0
<b>Autres</b>			
Bagley Latino America SA	Argentine	49,0	49,0

(a) La société est constituée de plusieurs sociétés opérant en Afrique de l'Ouest.

## NOTE 37. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

### Fixation des conditions de la poursuite de la collaboration avec Fonterra et engagement de procédures juridiques

Le Groupe a annoncé le 8 janvier 2014 sa décision de mettre fin à son contrat actuel avec Fonterra et de conditionner la poursuite de sa collaboration à un engagement de totale transparence de la part de son fournisseur et à la mise en œuvre effective des procédures de sécurité alimentaire les plus avancées pour tous les produits livrés à Danone.

Danone a également décidé de saisir la Haute Cour de Nouvelle-Zélande et a lancé une procédure d'arbitrage à Singapour afin de faire la lumière sur les faits et d'obtenir réparation pour le préjudice subi (voir Note 33 des Annexes aux comptes consolidés).

### Renforcement de la participation dans la société Mengniu, leader des produits laitiers en Chine

Le 12 février 2014, Danone a annoncé avoir signé conjointement avec COFCO Dairy Investments un accord pour souscrire à une augmentation de capital

réservée de la société Mengniu. Cette transaction, d'un montant de 486 millions d'euros, portera de 4,0 % à 9,9 % la participation de Danone dans le leader chinois des Produits Laitiers. Cette opération, qui fait de Danone le deuxième actionnaire de Mengniu, s'inscrit dans le cadre des accords signés le 20 mai 2013 avec cette société et avec COFCO, entreprise publique leader de l'industrie agroalimentaire en Chine.

En parallèle, COFCO, Danone et Arla, les 3 actionnaires de référence de Mengniu, regrouperont leurs participations respectives (soit 16,3 %, 9,9 % et 5,3 %) dans une société commune, COFCO Dairy Investments, permettant un regroupement d'intérêts dans la gouvernance de Mengniu. Cette opération est soumise à l'approbation des actionnaires de Mengniu, et sa finalisation devrait avoir lieu au cours des prochains mois (voir Note 3 des Annexes aux comptes consolidés).

### Autres Événements

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres événements postérieurs à la clôture significatifs à la date d'arrêt des Comptes consolidés au titre de l'exercice 2013 (arrêtés par le Conseil d'Administration le 19 février 2014).

# RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société DANONE, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

## I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

## II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- votre société a présenté dans la ligne "Autres produits et charges opérationnels" du Résultat consolidé les incidences du plan d'économies et d'adaptation des organisations de votre société en Europe ainsi que celles de la fausse alerte émise par la société Fonterra sur certains ingrédients fournis à votre société, tels que décrits dans les Notes 32 et 33 des Annexes aux comptes consolidés. La direction a en effet considéré qu'il s'agissait d'éléments significatifs qui, en raison de leur nature et de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérent à l'activité courante.

Nos travaux ont consisté à examiner les éléments constitutifs de ces montants et à apprécier le caractère approprié, au regard de la recommandation 2009-R.03 du CNC, de leur présentation dans le Résultat consolidé ainsi que de l'information communiquée dans les Notes 8, 32 et 33 des Annexes aux comptes consolidés.

- votre société s'est engagée à acquérir les participations détenues par des actionnaires de certaines filiales consolidées, au cas où ces derniers souhaiteraient exercer leur option de vente. En l'absence de disposition spécifique du référentiel IFRS sur ce sujet, nous avons apprécié la conformité du traitement comptable retenu et décrit dans le paragraphe « Options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle » de la Note 1 des Annexes aux comptes consolidés avec les principes du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, actuellement en vigueur ;

Nous avons également procédé à l'appréciation des approches retenues par votre société pour l'évaluation de la dette comptabilisée au titre de ces options sur la base des éléments disponibles à ce jour. Nous avons vérifié que les Notes 22 et 23 des Annexes aux comptes consolidés donnent une information appropriée sur ces options et sur les hypothèses retenues par votre société ;

- votre société a procédé, à la clôture de l'exercice, à la revue de la valeur des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie, et a apprécié s'il existait un indice de perte de valeur des autres actifs à long terme, selon les modalités décrites dans les paragraphes « Immobilisations incorporelles » et « Immobilisations corporelles » de la Note 1 des Annexes aux comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation et d'identification des indices de perte de valeur et avons vérifié que les Notes 12 et 13 des Annexes aux comptes consolidés donnent une information appropriée, notamment en ce qui concerne l'analyse de sensibilité ;

Comme indiqué dans le paragraphe « Utilisation d'estimations et de jugements » de la Note 1 des Annexes aux comptes consolidés, ce test de dépréciation repose sur des estimations établies sur la base d'informations ou situations existant à la date d'établissement des comptes, qui peuvent le cas échéant se révéler différentes de la réalité, notamment dans un contexte de volatilité économique et financière.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

## III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 6 mars 2014

**Les Commissaires aux comptes**

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Etienne BORIS

Philippe VOGT

**Ernst & Young et Autres**

Jeanne BOILLET

Gilles COHEN

## 4.2 COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DANONE

### Comptes individuels de la société mère Danone

#### Compte de résultat

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Exercice clos le 31 décembre	
		<b>2012</b>	<b>2013</b>
Chiffre d'affaires net		478	520
Autres produits		2	2
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>3</b>	<b>480</b>	<b>522</b>
Frais de personnel	4	(242)	(216)
Autres charges d'exploitation	5	(381)	(390)
<b>Total des charges d'exploitation</b>		<b>(623)</b>	<b>(606)</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>(143)</b>	<b>(84)</b>
Produits de participation	6	685	964
Intérêts sur prêts et créances et produits assimilés		29	23
Intérêts sur emprunts et charges assimilées		(225)	(242)
Autres charges et produits financiers		(48)	1
<b>Résultat financier</b>	<b>6</b>	<b>441</b>	<b>746</b>
<b>Résultat courant avant impôt</b>		<b>298</b>	<b>662</b>
Résultat exceptionnel	7	32	8
Impôts sur les bénéfices	8	112	77
<b>Résultat de l'exercice</b>		<b>442</b>	<b>747</b>

## Bilan

## Actif

Au 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2012			2013
		Montants nets	Montants bruts	Amortissements et provisions	Montants nets
Immobilisations incorporelles		24	67	(46)	21
Immobilisations corporelles		5	27	(22)	5
Titres de participation		16 976	17 045	(70)	16 975
Autres immobilisations financières		2 685	2 422	(1)	2 421
Immobilisations financières	9	19 661	19 467	(71)	19 396
<b>Actif immobilisé</b>		<b>19 690</b>	<b>19 561</b>	<b>(139)</b>	<b>19 422</b>
Prêts et créances court terme	10	162	1 125	(1)	1 124
Valeurs mobilières de placement	11	384	356	-	356
Disponibilités		-	1	-	1
<b>Actif circulant</b>		<b>546</b>	<b>1 482</b>	<b>(1)</b>	<b>1 481</b>
Comptes de régularisation		47	136	-	136
<b>Total de l'actif</b>		<b>20 283</b>	<b>21 179</b>	<b>(140)</b>	<b>21 039</b>

## Passif

Au 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2012	2013
Capital		161	158
Primes d'émission, de fusion, d'apport		3 283	2 727
Écarts de réévaluation		4	4
Réserves		3 781	3 781
Report à nouveau		3 653	3 238
Résultat de l'exercice		442	747
Provisions réglementées		1	1
<b>Capitaux propres</b>	12	<b>11 325</b>	<b>10 656</b>
Provisions pour risques et charges	13	94	83
Emprunts obligataires	14	4 486	7 106
Autres dettes financières	14	2 876	2 744
Autres dettes	15	1 458	297
Comptes de régularisation		44	153
<b>Total du passif</b>		<b>20 283</b>	<b>21 039</b>

## Notes aux comptes individuels de la société mère Danone

Les comptes individuels de la société mère Danone ("la Société") au titre de l'exercice 2013 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration de Danone le 19 février 2014 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 29 avril 2014. Danone et ses filiales consolidées constituent "le Groupe".

### SOMMAIRE

#### Généralités : principes comptables et faits marquants de l'exercice

Note 1.	Principes comptables	142
Note 2.	Faits marquants de l'exercice	144

#### Éléments du compte de résultat

Note 3.	Produits d'exploitation	144
Note 4.	Frais de personnel et rémunérations des organes de direction et d'administration	144
Note 5.	Autres charges d'exploitation	145
Note 6.	Résultat financier	145
Note 7.	Résultat exceptionnel	145
Note 8.	Impôt sur les bénéfices	146

#### Éléments de l'actif

Note 9.	Immobilisations financières	147
Note 10.	Prêts et créances court terme	148
Note 11.	Valeurs mobilières de placement	148

#### Éléments du passif et des capitaux propres

Note 12.	Capitaux propres	148
Note 13.	Provisions pour risques et charges	149
Note 14.	Emprunts obligataires et Autres dettes financières	149
Note 15.	Autres dettes	151

#### Autres informations

Note 16.	Dettes nettes	152
Note 17.	Engagements postérieurs à l'emploi et engagements vis-à-vis des organes de direction et d'administration	152
Note 18.	Engagements hors bilan	153
Note 19.	Effectifs	153
Note 20.	Transactions et soldes avec les entreprises liées	154
Note 21.	Filiales et participations au 31 décembre 2013	155
Note 22.	Récapitulatif des actions détenues en portefeuille	156
Note 23.	Résultats et autres éléments caractéristiques de la Société relatifs aux cinq derniers exercices	156
Note 24.	Événements postérieurs à la clôture	157



## NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes de la Société sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises et aux pratiques comptables généralement admises.

Les principales méthodes comptables utilisées sont présentées ci-après.

### Immobilisations incorporelles et corporelles

Les Immobilisations incorporelles et corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (frais accessoires inclus) et sont amorties selon le mode linéaire en fonction des durées d'utilisation estimées :

Constructions	15 à 20 ans
Agencements et aménagements des constructions	8 à 10 ans
Autres immobilisations corporelles	4 à 10 ans
Progiciels	1 à 7 ans

### Immobilisations financières

Les Immobilisations financières sont composées de Titres de participation et d'Autres immobilisations financières.

Les Titres de participation sont des titres dans des sociétés dont la possession durable est estimée utile à l'activité de la Société, notamment parce qu'elle permet d'exercer une influence sur la société émettrice ou d'en avoir le contrôle. Les titres ne répondant pas à cette définition sont classés en Autres immobilisations financières.

Les Titres de participation sont comptabilisés à leur coût d'acquisition y compris les frais accessoires qui sont amortis sur 5 ans à compter de la date d'acquisition. La déduction fiscale de ces coûts est assurée par la comptabilisation d'amortissements dérogatoires. Les Titres de participation font l'objet d'une dépréciation lorsque leur valeur d'inventaire se confirme être inférieure à leur valeur comptable.

La valeur d'inventaire est déterminée sur la base de différents critères, dont :

- la valeur de marché ;
- la valeur d'utilité fondée sur les flux de trésorerie prévisionnels actualisés ; et
- les capitaux propres réévalués.

Les hypothèses, estimations ou appréciations utilisées pour déterminer la valeur d'inventaire sont établies sur la base d'informations ou situations existant à la date d'établissement des comptes, qui peuvent le cas échéant se révéler différentes de la réalité, notamment dans un contexte de volatilité économique et financière. Les dépréciations sont comptabilisées en Autres charges et produits financiers, à l'exception des reprises de dépréciation dans le cadre de cessions de participations, qui sont enregistrées en Produits exceptionnels. Les résultats de cession de titres de participation sont comptabilisés en Résultat exceptionnel.

Les Autres immobilisations financières comprennent principalement une partie des actions DANONE autodétenues dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée Générale (voir ci-après) et des prêts et créances à long terme accordés par la Société.

### Actions propres DANONE

Les actions DANONE achetées par la Société sont comptabilisées dans la rubrique :

- Autres immobilisations financières, lorsqu'elles sont affectées à l'annulation ou à des opérations de croissance externe ;
- Valeurs mobilières de placement, lorsqu'elles sont affectées à la couverture de plans d'options d'achats d'actions (*stock-options*) ou plans d'actions sous conditions de performance attribués à certains salariés du Groupe et aux dirigeants mandataires sociaux (Group performance shares).

Elles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition hors frais accessoires. Lors de la cession, le prix de revient des actions DANONE cédées est établi par catégorie d'affectation selon la méthode du coût moyen pondéré, ce coût est établi plan par plan pour les actions en couverture des plans de *stock-options* ou plans d'actions sous conditions de performance.

### Actions DANONE comptabilisées en Autres immobilisations financières

Pour les actions DANONE comptabilisées en Immobilisations financières et n'ayant pas vocation à être annulées, une provision pour dépréciation est constatée lorsque leur valeur d'inventaire (évaluée au cours moyen du dernier mois de l'exercice) est inférieure à leur valeur comptable.

### Actions DANONE comptabilisées en Valeurs mobilières de placement

#### Couverture de plans de *stock-options* ou d'actions sous conditions de performance non exerçables

Dans le cas des actions propres affectées à la couverture de plans non exerçables (valeur de marché de l'action DANONE inférieure au prix d'exercice de l'option pour les plans de *stock-options* ou probabilité de non atteinte des conditions de performance pour les plans d'actions sous conditions de performance), une provision pour dépréciation est constatée lorsque la valeur de marché des actions (évaluée au cours moyen du dernier mois de l'exercice) est inférieure à leur valeur comptable.

#### Couverture de plans de *stock-options* ou d'actions sous conditions de performance exerçables

Les actions propres affectées à la couverture de plans exerçables (valeur de marché de l'action DANONE supérieure au prix d'exercice de l'option pour les plans d'options d'achat d'actions ou probabilité d'atteinte des conditions de performance pour les plans d'actions sous conditions de performance), ne font pas l'objet d'une provision pour dépréciation. Toutefois, une provision pour risques et charges est, le cas échéant, enregistrée au titre de ces plans et correspond :

- pour les plans de *stock-options*, à la différence entre la valeur comptable des actions affectées à ces plans et le prix d'exercice fixé dans le plan s'il est inférieur ;
- pour les plans d'actions sous conditions de performance, à la valeur comptable des actions affectées à ces plans.

La provision est constituée au *pro rata* de la période d'acquisition des droits. Elle est comptabilisée en contrepartie des Frais de personnel au compte de résultat.

## Options d'achat d'actions DANONE détenues par la Société

Les options d'achat d'action DANONE (*calls*) détenues par la Société sont affectées en totalité à la couverture de plans de *stock-options* attribués à certains salariés du Groupe et aux dirigeants mandataires sociaux. Les primes payées au titre de ces options sont comptabilisées en Valeurs mobilières de placement.

### Couverture de plans de *stock-options* non exerçables

Dans le cas des *calls* affectés à des plans non exerçables (valeur de marché de l'action DANONE inférieure au prix d'exercice de l'option fixé dans le plan), une provision pour dépréciation est constatée lorsque la valeur de marché des *calls* établie par des établissements bancaires est inférieure à leur valeur comptable.

### Couverture de plans de *stock-options* exerçables

Les *calls* affectés à des plans exerçables (valeur de marché de l'action DANONE supérieure au prix d'exercice de l'option fixé dans le plan), ne font pas l'objet d'une provision pour dépréciation. Toutefois, une provision pour risques et charges est le cas échéant, enregistrée au titre de ces plans et correspond à la différence entre le prix d'exercice fixé dans le plan d'options d'achat d'actions et la prime payée (*call*) majorée du prix d'achat à terme de l'action.

La provision est constituée au *pro rata* de la période d'acquisition des droits. Elle est comptabilisée en contrepartie des Frais de personnel au compte de résultat.

## Prêts et créances

Les Prêts et créances sont valorisés à leur valeur nominale. Une dépréciation est enregistrée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

## Comptabilisation des opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération.

Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours de fin d'exercice. La différence résultant de la conversion en devises à ce dernier cours est portée au bilan dans la rubrique Comptes de régularisation pour les dettes et créances. Les pertes latentes de change non couvertes font l'objet d'une provision pour risques.

## Valeurs mobilières de placement

Les Valeurs mobilières de placement comprennent une partie des actions propres, les *calls* DANONE détenus par la Société et d'autres placements effectués par la Société.

La valeur brute des Valeurs mobilières de placement est constituée par le coût d'achat hors frais accessoires d'acquisition. Lorsque leur valeur de marché, pour chaque catégorie de titres de même nature, est inférieure au coût d'acquisition, une dépréciation est enregistrée en provision pour dépréciation du montant de cette différence. Dans le cas particulier des actions propres et des *calls* DANONE reclassés en Valeurs mobilières de placement voir paragraphe *Actions DANONE comptabilisées en Valeurs mobilières de placement* ci-avant.

## Emprunts obligataires

Les Emprunts obligataires sont les emprunts réalisés par Danone, notamment sous son programme EMTN (Euro Medium Term Note), auprès des marchés des capitaux, par émissions publiques ou placements privés, libellés en euros ou en devises autres que l'euro. Les emprunts libellés en devises peuvent être maintenus en devises ou *swapés* en euros :

- les emprunts en devises non *swapés* en euros sont comptabilisés à leur valeur nominale, convertie au taux de clôture ;
- les emprunts en devises *swapés* en euros sont comptabilisés à leur valeur nominale maintenue aux taux de change historique.

## Instruments dérivés

Danone couvre une partie de ses emprunts obligataires libellés en devises étrangères par des *cross-currency swaps*. Pour chaque emprunt obligataire couvert, Danone applique une comptabilité de couverture qui consiste à comptabiliser au taux historique (taux couvert résultant de la mise en place du *cross-currency swap*) les intérêts relatifs à l'emprunt obligataire et au *cross-currency swap*. Danone n'étant pas exposé *in fine* au risque de change sur le remboursement de l'emprunt obligataire, ce dernier ne fait pas l'objet de réévaluation au taux de clôture. Les emprunts obligataires non couverts font à l'inverse l'objet d'une réévaluation au taux de clôture à chaque arrêté comptable.

Par ailleurs la société Danone Corporate Finance Services, filiale détenue à 100 %, réalise également des opérations de couverture de taux d'intérêt pour certains emprunts et billets de trésorerie émis par la Société.

## Provisions pour risques et charges

Des provisions sont comptabilisées pour des risques et charges précisés quant à leur objet et dont l'échéance ou le montant est incertain, lorsqu'il existe une obligation vis-à-vis de tiers et qu'il est certain ou probable que cette obligation provoquera une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente.

Dans le cas particulier des provisions sur plans de *stock-options* et plans d'actions sous conditions de performances voir paragraphe *Actions DANONE comptabilisées en Valeurs mobilières de placement* ci-avant.

## Engagements de retraites

Les engagements en matière de retraites complémentaires et d'indemnités de départ en retraite portés par la Société sont présentés dans les Engagements hors bilan (voir Note 17 et Note 18 des Comptes individuels de la société mère Danone).

## NOTE 2. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Danone a annoncé, le 13 décembre 2012, son intention de lancer un plan d'économies et d'adaptation de ses organisations pour regagner de la compétitivité face à la dégradation durable de la conjoncture économique et des tendances de consommation en Europe. Le 19 février 2013, Danone a présenté le volet organisationnel de son plan européen d'économies et d'adaptation de ses organisations (voir Note 7 des Comptes individuels de la société mère Danone).

Par ailleurs, au cours de l'exercice 2013, la Société a procédé aux principales opérations suivantes sur ses actions propres (voir Note 9 des Comptes individuels de la société mère Danone) :

- rachat de 15,1 millions d'actions propres réalisé à des fins de croissance externe, dans le cadre du programme de rachat d'actions de la Société autorisé par l'Assemblée Générale du 26 avril 2012 pour 807 millions

d'euros (809 millions d'euros en intégrant les frais de 2 millions d'euros comptabilisés en Charges d'exploitation), dont 6,7 millions d'actions afin de compenser l'effet dilutif de la remise en paiement de 6 715 266 actions décrite ci-après, réalisé par des prestataires de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre du programme de rachat d'actions de la Société ;

- remise en paiement de 6 715 266 actions propres en rémunération d'une partie du prix d'acquisition d'actions de Danone Espagne auprès d'actionnaires minoritaires de cette filiale ;
- annulation de 13,1 millions d'actions pour 596 millions d'euros (597 millions d'euros en intégrant les frais qui avaient été comptabilisés en Charges d'exploitation l'année de leur achat).

## NOTE 3. PRODUITS D'EXPLOITATION

Les Produits d'exploitation sont principalement constitués de refacturations à ses filiales, directes et indirectes, des services rendus par la Société pour leur compte. Ils s'élèvent à 520 millions d'euros en 2013 (478 millions d'euros en 2012).

## NOTE 4. FRAIS DE PERSONNEL ET RÉMUNÉRATIONS DES ORGANES DE DIRECTION ET D'ADMINISTRATION

### Frais de personnel

Les Frais de personnel comprennent les rémunérations brutes des salariés et dirigeants de la Société et les charges sociales afférentes ainsi que les charges relatives aux plans de *stock-options* et d'actions sous conditions de performances attribués à certains salariés et aux dirigeants mandataires sociaux du Groupe.

Les Frais de personnel s'élèvent à 216 millions d'euros en 2013 (241 millions d'euros en 2012). Le montant des charges sociales s'élève à 66 millions d'euros (71 millions d'euros en 2012).

### Rémunérations des organes de direction et d'administration

La part de la Société dans les rémunérations versées aux membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif lors des exercices 2012 et 2013 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2012	2013
Rémunérations versées aux dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif <sup>(a)</sup>	14	11
Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'Administration non dirigeants <sup>(b)</sup>	1	1
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>12</b>

(a) Comptabilisées en Frais de personnel.

(b) Comptabilisés en Autres charges d'exploitation.

Voir Note 17 des Comptes individuels de la société mère Danone pour les autres engagements de la Société vis-à-vis des organes de direction et d'administration.

## NOTE 5. AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION

Les Autres charges d'exploitation comprennent principalement des charges d'honoraires de prestataires externes, de prestations de services et de loyers. Elles s'élèvent à 390 millions d'euros en 2013 (381 millions d'euros en 2012).

## NOTE 6. RÉSULTAT FINANCIER

Le Résultat financier représente un produit de 746 millions d'euros en 2013 (441 millions d'euros en 2012).

### Produits de participation

Les Produits de participation comprennent essentiellement les dividendes reçus des participations détenues par la Société. En 2013, ces dividendes s'élèvent à 964 millions d'euros (685 millions d'euros en 2012). La hausse de 279 millions provient principalement des nouveaux dividendes et de la hausse des certains dividendes versés par certaines de ses filiales et par rapport à l'exercice 2012.

### Intérêts sur prêts et créances et produits assimilés

Les Intérêts sur prêts et créances et produits assimilés comprennent essentiellement les intérêts reçus des prêts et créances accordés par la Société à Zywiec Zdroj et Danone Pologne et s'élèvent à 23 millions d'euros en 2013 (29 millions d'euros en 2012).

### Intérêts sur emprunts et charges assimilées

Les Intérêts sur emprunts et charges assimilées comprennent principalement les intérêts relatifs aux emprunts suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	2012	2013
Emprunt à moyen terme et compte-courant auprès de Danone Finance International <sup>(a)</sup>	93	80
Emprunts obligataires <sup>(a) (b)</sup>	127	161
Billets de trésorerie <sup>(a)</sup>	5	1
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>242</b>

(a) Intérêts payés et courus au titre de l'exercice.

(b) Variation de l'exercice principalement expliquée par les nouveaux emprunts émis en 2013 (Voir Note 14 des Comptes individuels de la société mère Danone).

### Autres charges et produits financiers

Les Autres charges et produits financiers s'élèvent à 1 million d'euros en 2013.

Les Autres charges et produits financiers de l'exercice 2012, qui représentaient une charge de 48 millions d'euros, comprenaient principalement des dotations aux provisions sur titres de participations.

## NOTE 7. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le Résultat exceptionnel de l'exercice 2013, représente un produit de 8 millions d'euros, il comprend principalement une plus-value de 33 millions d'euros relative à la cession à une société du Groupe de 6 715 266 actions DANONE et les coûts exceptionnels de 23 millions d'euros liés à la mise en œuvre du plan d'économies et d'adaptation des organisations du Groupe en Europe (Voir Note 2 des Comptes individuels de la société mère Danone).

Le Résultat exceptionnel de l'exercice 2012, qui représentait un produit de 32 millions d'euros, comprenait principalement la plus-value relative à la cession à une société du Groupe de 6 110 039 actions DANONE.

## NOTE 8. IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

### Régime intégré

La société Danone forme avec les filiales françaises détenues directement ou indirectement à plus de 95 % un groupe intégré fiscalement.

Les sociétés membres de l'intégration fiscale en 2013 sont les suivantes :

	<b>Au 31 décembre 2013</b>
Bledina	Holding Internationale de Boissons
Compagnie Gervais Danone	Les 2 Vaches Resto
Danone Corporate Finance Services	Menervag
Danone Produits Frais France	Nutricia Nutrition Clinique S.A.S.
Danone Dairy Asia	Produits Laitiers Frais Est Europe
Danone Baby Nutrition Africa Et Overseas	Produits Laitiers Frais Nord Europe
Danone Baby And Medical Holding	Produits Laitiers Frais Sud Europe
Danone <sup>(a)</sup>	Produits Laitiers Frais Espagne
Danone Research	Société Anonyme Des Eaux Minérales d'Evian
Dan Investments	Société des Eaux de Volvic
Ferminvest	Step Saint Just
Heldinvest 8	Stonyfield France

(a) La Société.

Les filiales membres du groupe fiscal intégré comptabilisent et payent leur impôt à la Société comme si elles étaient imposées séparément, conformément aux règles fixées par l'administration fiscale française.

L'économie (ou la charge complémentaire) d'impôt calculée par différence entre la somme des impôts comptabilisés par les filiales intégrées et l'impôt résultant de la détermination du résultat d'ensemble est comptabilisée dans le compte de résultat dans la rubrique Impôt sur les bénéfices. Le montant inscrit au compte de résultat dans cette rubrique au titre de l'exercice 2013 provient exclusivement de cet excédent.

À la clôture de l'exercice 2013, le groupe intégré a réalisé un résultat fiscal déficitaire. Au 31 décembre 2013, le montant des pertes fiscales reportables accumulées au sein du groupe fiscal intégré en France s'élève à 884 millions d'euros (782 millions d'euros au 31 décembre 2012).

### Autres informations

En 2013, la Société Danone a versé la taxe de 3 % sur les distributions de dividendes, instaurée par la seconde Loi de finances rectificative pour 2012, pour un montant de 26 millions d'euros.

Par ailleurs, la société Danone, et ce conformément aux dispositions de l'article 39.4 du Code général des impôts, a réintégré un montant de 426 771 euros dans le résultat imposable de l'exercice 2013 au titre des amortissements et loyers des véhicules de tourisme.

L'application de l'article 39.5 du Code général des impôts n'a entraîné aucune réintégration dans les bénéfices imposables en 2013.

Enfin, au 31 décembre 2013, les éléments susceptibles d'être à l'origine d'un allègement net de la dette future d'impôt sont constitués principalement de charges à payer et s'élèvent à 149 millions d'euros, soit une économie d'impôt potentielle de 57 millions d'euros sur la charge future d'impôt.

## NOTE 9. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

La valeur nette comptable des Immobilisations financières aux 31 décembre 2012 et 2013 et son évolution sur l'exercice 2013 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2012	Mouvements de la période			Au 31 décembre 2013
		Augmentation	Diminution	Reclassement, conversion	
<b>Montants bruts</b>					
Titres de participation	17 046	-	-	(1)	17 045
Prêts et créances à long terme	968	-	(66)	(81)	821
Actions propres DANONE <sup>(a)</sup>	1 712	807	(899)	(25)	1 595
Autres	5	-	-	1	6
Autres immobilisations financières	2 685	807	(965)	(105)	2 422
<b>Total</b>	<b>19 731</b>	<b>807</b>	<b>(965)</b>	<b>(106)</b>	<b>19 467</b>
Provisions <sup>(b)</sup>	(70)	-	-	(1)	(71)
<b>Montants nets</b>	<b>19 661</b>	<b>807</b>	<b>(965)</b>	<b>(107)</b>	<b>19 396</b>

(a) Part des actions propres DANONE comptabilisée en Immobilisations financières (voir Note 1 des Comptes individuels de la société mère Danone).

(b) Comprennent principalement des dépréciations de Titres de participation.

### Titres de participation

Les Titres de participations sont détaillés à la Note 21 des Comptes individuels de la société mère Danone relative à l'inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille au 31 décembre 2013.

### Prêts et créances à long terme

La variation des Prêts et créances à long terme provient du remboursement de prêts en euros par les sociétés Danone Pologne et Zywiec Zdroj pour un montant de 64 millions d'euros.

Les prêts en devises en cours au 31 décembre 2013 sont convertis au taux de clôture par le biais d'écart de conversion comme analysé ci-après :

Devise	Au 31 décembre 2013			
	Nominal en devises	Valeur historique	Revalorisation à la clôture	Valeur comptable à la clôture
Yen	43 000	381	(84)	297

### Actions propres DANONE

La variation des actions propres détenues par la Société et comptabilisées en Immobilisations financières au titre de l'exercice 2013 provient des éléments suivants :

- opérations réalisées par la Société sur ses actions dont les principales sont les suivantes :
  - rachat de 15,1 millions d'actions propres réalisé à des fins de croissance externe, dans le cadre du programme de rachats d'actions de la Société autorisé par l'Assemblée Générale du 26 avril 2012 pour 807 millions d'euros (809 millions d'euros en intégrant les frais de 2 millions d'euros comptabilisés en Charges d'exploitation), dont 6,7 millions d'actions afin de compenser l'effet dilutif de la remise en paiement de 6 715 266 actions décrite ci-après, réalisés par des prestataires de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre du programme de rachat d'actions de la Société,

- remise en paiement de 6 715 266 actions propres en rémunération d'une partie du prix d'acquisition d'actions de Danone Espagne auprès d'actionnaires minoritaires de cette filiale pour 302 millions d'euros,
- annulation de 13,1 millions d'actions pour 596 millions d'euros (597 millions d'euros en intégrant les frais qui avaient été comptabilisés en Charges d'exploitation l'année de leur achat) :
  - annulation de 8,8 millions d'actions propres pour un montant de 398 millions d'euros dans le cadre de la réduction de capital du 21 février 2013,
  - annulation de 4,3 millions d'actions propres pour un montant de 198 millions d'euros dans le cadre de la réduction de capital du 26 juillet 2013.
- aux reclassements nets de 0,5 million d'actions propres de la rubrique Actions propres vers la rubrique Valeurs mobilières de placement pour une valeur comptable nette de 25 millions d'euros.

## NOTE 10. PRÊTS ET CRÉANCES COURT TERME

Cette rubrique comprend principalement des créances accordées par la Société d'une maturité inférieure à un an pour un montant de 1 124 millions d'euros au 31 décembre 2013 (162 millions d'euros au 31 décembre 2012), dont un compte-courant auprès de la société Danone Finance International de 905 millions d'euros.

## NOTE 11. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

La valeur nette comptable des Valeurs mobilières de placement aux 31 décembre 2012 et 2013 et son évolution au cours de l'exercice 2013 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2012	Mouvements de la période				Au 31 décembre 2013
		Augmentation	Diminution (levée)	Réaffectation	Reclassement	
<b>Actions DANONE</b>						
Actions DANONE en couverture des plans de <i>stock-options</i> <sup>(a)</sup>	217	-	(12)	-	-	205
Actions DANONE en couverture des plans d'actions sous conditions de performance <sup>(a)</sup>	78	-	(8)	-	25	95
<b>Total</b>	<b>295</b>	<b>-</b>	<b>(20)</b>	<b>-</b>	<b>25</b>	<b>300</b>
Calls DANONE	69	-	(33)	-	-	36
SICAV danone.communities <sup>(b)</sup>	20	-	-	-	-	20
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>-</b>	<b>(53)</b>	<b>-</b>	<b>25</b>	<b>356</b>

(a) Part des actions propres DANONE comptabilisée en Valeurs mobilières de placement (voir Note 1 des Comptes individuels de la société mère Danone).

(b) danone.communities est une SICAV dont l'objectif est de financer certains projets à vocation sociétale à travers un support de placement dont la rentabilité est très proche du marché monétaire.

## NOTE 12. CAPITAUX PROPRES

Les Capitaux propres aux 31 décembre 2012 et 2013 et son évolution au cours de l'exercice 2013 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2012		Résultat	Mouvements de la période			Au 31 décembre 2013
	Avant répartition	Après répartition <sup>(b)</sup>		Réduction de Capital <sup>(c)</sup>	Augmentation de Capital <sup>(d)</sup>	Autres Mouvements	
Capital social	161	161	-	(3)	-	-	158
En nombre d'actions <sup>(a)</sup>	643 162 000	643 162 000	-	(13 050 000)	918 000	(2 000)	631 028 000
Primes d'émission, de fusion, d'apport	3 283	3 283	-	(593)	37	-	2 727
Réserve légale	16	4	-	-	-	-	4
Autres réserves	3 769	3 781	-	-	-	-	3 781
Report à nouveau	3 653	3 238	-	-	-	-	3 238
Résultat de l'exercice	442	-	747	-	-	-	747
<b>Total</b>	<b>4 095</b>	<b>3 238</b>	<b>747</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3 985</b>
Provisions réglementées	1	1	-	-	-	-	1
<b>Total</b>	<b>11 325</b>	<b>10 468</b>	<b>747</b>	<b>(596)</b>	<b>37</b>	<b>-</b>	<b>10 656</b>

(a) Actions ordinaires d'une valeur nominale de 0,25 euro.

(b) Suite à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2013, le montant disponible pour l'affectation du résultat relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2012 a été affecté au dividende pour 857 millions d'euros et en report à nouveau pour le solde.

(c) Annulation d'actions DANONE, voir Note 11 des Comptes individuels de la société mère Danone.

(d) Émission réalisée le 13 mai 2013 dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise.



## NOTE 13. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Les Provisions pour risques et charges et leurs variations au cours de l'exercice 2013 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2012	Mouvements de la période			Au 31 décembre 2013
		Dotations	Reprise	Reprise sans objet	
Provisions au titre de plans de <i>stock-options</i> et d'actions sous conditions de performance <sup>(a)</sup>	92	24	(42)	-	74
Autres provisions	2	7	-	-	9
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>31</b>	<b>(42)</b>	<b>-</b>	<b>83</b>

(a) Provisions au titre des plans de *stock-options* couverts par des *calls* DANONE et des plans d'actions sous conditions de performance. La provision avait été constituée lors des premières opérations d'achat de *calls* DANONE en 2011, à hauteur de 96 millions d'euros.

## NOTE 14. EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET AUTRES DETTES FINANCIÈRES

### Emprunts Obligataires

La valeur comptable des Emprunts obligataires aux 31 décembre 2012 et 2013 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2012	2013
Nominal	4 420	7 018
Intérêts courus	66	88
<b>Total</b>	<b>4 486</b>	<b>7 106</b>

Les emprunts obligataires émis par la Société font l'objet d'une publication sur le site internet du Groupe.

### Opérations de l'exercice 2013

Afin de diversifier ses sources de financement et d'allonger la maturité moyenne de sa dette tout en profitant de conditions de marché favorables, la Société a procédé aux principales opérations suivantes au cours de l'exercice 2013 :

	Exercice clos le 31 décembre		
	Devise	Nominal (en millions de devises)	2013
			Maturité
Emprunt obligataire euro sous programme EMTN	EUR	750	2018
Emprunt obligataire euro sous programme EMTN	EUR	650	2019
Emprunt obligataire euro sous programme EMTN	EUR	500	2023
Emprunt obligataire euro sous programme EMTN	EUR	1 000	2021

Par ailleurs, trois placements privés sous programme EMTN sont arrivés à échéance au cours de l'exercice 2013 pour un montant total équivalent en euros de 193 millions d'euros (814 et 374 millions de couronnes tchèques, 23 900 millions de yens).

## Répartition taux fixe/taux variable et variations des emprunts obligataires

La répartition entre taux fixe et taux variable des emprunts obligataires et leurs variations au cours de l'exercice 2013 sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2012	Mouvements de la période				Au 31 décembre 2013
		Nouveaux emprunts	Remboursement	Variation des intérêts	Réévaluation	
<b>Part à taux fixe</b>						
Emprunts obligataires	4 089	2 900	-	-	(109)	6 880
Intérêts courus obligataires	65	-	-	22	-	87
<b>Part à taux variable</b>						
Emprunts obligataires	331	-	(193)	-	-	138
Intérêts courus obligataires	1	-	-	-	-	1
<b>Total</b>	<b>4 486</b>	<b>2 900</b>	<b>(193)</b>	<b>22</b>	<b>(109)</b>	<b>7 106</b>

## Répartition en devises des emprunts obligataires

Au 31 décembre 2013

(en millions d'euros sauf Nominal en devises en millions de devises)	Nominal en devises	Valeur historique	Revalorisation à la clôture	Valeur comptable à la clôture
<b>Emprunts libellés ou swappés en euros</b>				
Euro	6 054	6 054	6 054	6 054
Franc suisse	225	138	138	138
<b>Emprunts maintenus en devises</b>				
Yen	43 000	381	298	298
Dollar	850	685	616	616
<b>Total</b>		<b>7 258</b>	<b>7 106</b>	<b>7 106</b>

Le portefeuille des *cross-currency swaps* couvrant certains emprunts obligataires en devises au 31 décembre 2013 s'analyse comme suit :

Au 31 décembre 2013

(en millions d'euros sauf Nominal en devises en millions de devises)	Nominal en devises	Valeur historique
Euro - Franc suisse	225	138
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>138</b>

Par ailleurs, comme précisé à la Note 1 des Comptes individuels de la société mère Danone, la société Danone Corporate Finance Services, filiale détenue à 100 %, réalise également des opérations de couverture de taux d'intérêt pour certains emprunts obligataires émis par la Société.

## Autres dettes financières

## Répartition taux fixe/taux variable et variations des Autres dettes financières

Les Autres dettes financières et leur répartition entre taux fixe et taux variable aux 31 décembre 2012 et 2013 ainsi que leurs variations au cours de l'exercice 2013 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2012	Mouvements de la période				Au 31 décembre 2013
		Nouveaux emprunts	Remboursement	Variation des intérêts	Réévaluation	
<b>Part à taux fixe</b>						
Emprunt souscrit auprès de Danone Finance International <sup>(a)</sup>	2 000	-	-	-	-	2 000
<b>Part à taux variable</b>						
Billets de trésorerie <sup>(b)</sup>	853	-	(116)	-	-	737
Autres	23	-	(16)	-	-	7
<b>Total</b>	<b>2 876</b>	<b>-</b>	<b>(132)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 744</b>

(a) Emprunt moyen terme à taux fixe arrivant à échéance en juin 2014.

(b) Les mouvements de billets de trésorerie sont présentés en mouvements nets.

## Échéances des Emprunts obligataires et des Autres dettes financières

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2012	2013
Échéance à moins d'un an	1 135	3 450
Échéance entre 1 et 5 ans	4 801	3 613
Échéance au-delà de 5 ans	1 426	2 786
<b>Total</b>	<b>7 362</b>	<b>9 849</b>

## NOTE 15. AUTRES DETTES

## Composition des Autres dettes

Les Autres dettes aux 31 décembre 2012 et 2013 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2012	2013
Dettes de la Société vis-à-vis de ses filiales et participations <sup>(a)</sup>	1 235	51
Dettes fournisseurs	74	39
Charges à payer	149	207
<b>Total</b>	<b>1 458</b>	<b>297</b>

(a) Dont un compte-courant emprunteur auprès de la société Danone Finance International de 1 200 millions d'euros au 31 décembre 2012. Au 31 décembre 2013, ce compte-courant étant prêteur, il est présenté dans la rubrique des Prêts et créances court terme.

Les Charges à payer aux 31 décembre 2012 et 2013 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2012	2013
Prestations de service	56	99
Personnel	73	70
Charges sociales	13	26
Dettes fiscales	6	12
Dettes financières	1	-
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>207</b>

## Maturité des Autres dettes

Les Autres dettes ont majoritairement une maturité inférieure à un an. En particulier, les Dettes fournisseurs ont les dates d'échéance suivantes :

Au 31 décembre 2013

(en millions d'euros)	Échéance inférieure ou égale à 30 jours	Échéance entre 31 et 60 jours	Échéance supérieure à 60 jours	Total
Dettes fournisseurs	29	10	-	39

## NOTE 16. DETTE NETTE

La Dette nette de la Société aux 31 décembre 2012 et 2013 s'analyse comme suit :

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	2012	2013
Emprunts obligataires	4 486	7 106
Autres dettes financières	2 876	2 744
Dettes de la Société vis-à-vis de ses filiales et participations <sup>(a)</sup>	1 235	51
<b>Total Dette</b>	<b>8 597</b>	<b>9 901</b>
Créances de la Société vis-à-vis de ses filiales et participations <sup>(b)</sup>	-	906
Valeurs mobilières de placement	384	356
Disponibilités	-	1
<b>Total Trésorerie</b>	<b>384</b>	<b>1 263</b>
<b>Total Dette Nette</b>	<b>8 213</b>	<b>8 638</b>

(a) Part des dettes de la Société vis-à-vis de ses filiales et participations présentée dans la rubrique des Autres dettes.

(b) Part des créances de la Société vis-à-vis de ses filiales et participations présentée dans la rubrique des Prêts et créances court terme.

L'accroissement de la Dette nette de 425 millions d'euros provient pour l'essentiel des opérations de rachat d'actions (voir Note 2 des Comptes individuels de la société mère Danone) partiellement compensées par les flux de trésorerie liés au résultat dégagé sur l'exercice.

## NOTE 17. ENGAGEMENTS POSTÉRIEURS À L'EMPLOI ET ENGAGEMENTS VIS-À-VIS DES ORGANES DE DIRECTION ET D'ADMINISTRATION

## Engagements postérieurs à l'emploi

Les engagements bruts au titre de compléments de retraites garanties évalués selon la méthode actuarielle s'élevaient à 404 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 207 millions d'euros après prise en compte des actifs de couverture (engagement net de 187 millions d'euros au 31 décembre 2012). L'augmentation de 20 millions d'euros provient principalement de la baisse des taux d'actualisation. Plus spécifiquement, concernant le régime de retraite accordé à certains directeurs du Groupe, l'engagement net de la Société s'élève à 179 millions d'euros, qui correspond à un engagement brut de 350 millions d'euros et une valeur des actifs de couverture de 171 millions d'euros.

Ces engagements nets sont présentés hors-bilan (voir Note 18 des Comptes individuels de la société mère Danone).

## Engagements vis-à-vis des organes de direction et d'administration

## Engagements postérieurs à l'emploi

Au 31 décembre 2013, le montant total de l'engagement de la Société au titre des retraites dont bénéficient les mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif s'élève à 67 millions d'euros.

## Indemnisation des membres du Comité Exécutif

Les conditions d'indemnisation des membres du Comité Exécutif dans certains cas de cessation de leurs mandats ou fonctions ont été fixées à une somme égale à deux fois la rémunération brute (fixe, variable et avantages en nature) perçue au cours des 12 derniers mois précédant la date de cessation de fonctions et, s'agissant des trois mandataires sociaux de la Société, leur versement est subordonné à la réalisation de conditions de performance à la suite de la décision du Conseil d'Administration du 19 février 2014.

## NOTE 18. ENGAGEMENTS HORS BILAN

## Engagements donnés

Les engagements donnés directement et indirectement par la Société aux 31 décembre 2012 et 2013 concernent principalement les éléments suivants :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2012	2013
Options de vente dans des participations directes et indirectes de la Société auprès de tiers actionnaires <sup>(a)</sup>	3 271	3 244
Avantages postérieurs à l'emploi <sup>(b)</sup>	187	207
Loyers	80	66
Prestations de services	19	18
Instruments dérivés <sup>(c)</sup>	331	138
Cautions <sup>(d)</sup>	2 000	2 000
Garanties <sup>(e)</sup>	500	750
<b>Total</b>	<b>6 388</b>	<b>6 423</b>

(a) Engagements donnés directement ou indirectement par la Société (voir détails ci-après paragraphe Options de vente des participations directes et indirectes de la Société).

(b) Engagements nets au titre des retraites garanties, voir Note 17 des Comptes individuels de la société mère Danone.

(c) *Cross-currency swaps* en couverture d'emprunts obligataires en devises (voir Note 14 des Comptes individuels de la société mère Danone).

(d) La Société s'est portée caution solidaire de Danone Finance International.

(e) La Société peut garantir ou se porter caution des différentes opérations de gestion des risques financiers qui seraient réalisées par sa filiale Danone Corporate Finance Services.

## Options de vente dans des participations directes et indirectes de la Société

La Société ou certaines de ses filiales directes ou indirectes se sont engagées à acquérir la part détenue par des tiers actionnaires dans certaines participations directes ou indirectes de la Société, au cas où ceux-ci souhaiteraient exercer leur option de vente. Le prix d'exercice de ces options est généralement fonction de la rentabilité et de la situation financière de la société concernée à la date d'exercice de l'option de vente.

Au 31 décembre 2013, ces engagements financiers sont estimés à 3 244 millions d'euros pour l'ensemble de la Société et de ses filiales consolidées, dont 2 767 millions d'euros peuvent contractuellement être payés dans les 12 mois suivant la clôture.

## Engagements reçus

Les engagements reçus par la Société portent sur les lignes de crédit confirmées et non utilisées pour un montant de 5,4 milliards d'euros.

## Autres Engagements

Diverses procédures judiciaires ou arbitrales ont été introduites contre la Société ou certaines de ses filiales dans le cadre de la marche normale de leurs affaires. Des dommages et intérêts sont demandés dans le cadre de certaines de ces procédures et des provisions sont constituées chaque fois qu'une perte semble probable et quantifiable.

## NOTE 19. EFFECTIFS

L'effectif moyen de la Société sur les exercices 2012 et 2013 s'analyse comme suit :

(en nombre sauf pourcentage)	Exercice clos le 31 décembre			
	2012		2013	
Cadres	582	78 %	583	79 %
Agents de maîtrise et techniciens	119	16 %	115	16 %
Employés	45	6 %	42	5 %
<b>Total</b>	<b>746</b>	<b>100 %</b>	<b>740</b>	<b>100 %</b>

## NOTE 20. TRANSACTIONS ET SOLDES AVEC LES ENTREPRISES LIÉES

## Transactions avec les entreprises liées

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre	
	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Produits d'exploitation	438	467
Produits de participation	685	964
Intérêts sur prêts et créances et produits financiers assimilés	29	23
<b>Total produits</b>	<b>1 152</b>	<b>1 454</b>
Charges d'exploitation	(52)	(41)
Intérêts sur emprunts et charges financières assimilées	(93)	(80)
<b>Total charges</b>	<b>(145)</b>	<b>(121)</b>

## Soldes avec les entreprises liées

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre	
	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Prêts et créances à long terme	-	-
Prêts et créances à court terme <sup>(a)</sup>	83	1 012
<b>Total actif</b>	<b>83</b>	<b>1 012</b>
Autres dettes financières	2 007	2 000
Autres dettes <sup>(b)</sup>	1 240	78
<b>Total passif</b>	<b>3 247</b>	<b>2 078</b>

(a) Au 31 décembre 2013, comprend principalement le compte-courant prêteur auprès de la société Danone Finance International.

(b) Au 31 décembre 2012, comprend principalement le compte-courant emprunteur auprès de la société Danone Finance International.

## NOTE 21. FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2013

(en millions d'euros sauf pourcentage)	Capital <sup>(a)</sup>	Autres capitaux propres <sup>(a) (c)</sup>	Quote-part de capital détenue	Nombre de titres	Valeur comptable des titres détenus		Montant maximum autorisé des garanties, cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires du dernier exercice <sup>(b)</sup>	Bénéfices (ou pertes) du dernier exercice <sup>(b)</sup>	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
					Brute	Nette				
<b>Filiales (50 % au moins du capital détenu par la Société)</b>										
<b>Participations françaises</b>										
Danone Corporate Finance Services	142	42	100 %	8 875 000	179	179	500	-	53	-
Compagnie Gervais Danone	843	1 738	100 %	33 440 074	473	473	-	-	397	468
Danone Baby and Medical Holding	12 369	31	100 %	12 369 171 277	12 366	12 366	-	-	72	61
Dan Investments Holding	6	-	100 %	300 000	6	6	-	-	-	-
Internationale de Boissons	174	832	100 %	86 768 722	966	966	-	-	59	113
<b>Participations étrangères</b>										
Danone Singapore Holdings PTE Ltd.	131	(58)	61 %	144 830 596	108	108	-	-	81	48
Danone Asia PTE Ltd.	443	302	72 %	701 114 726	441	441	-	-	136	200
Danone Finance Netherlands	8	36	100 %	800 000	94	45	-	-	-	-
<b>Participations (10 à 50 % au moins du capital détenu par la Société)</b>										
NV Danone SA	983	655	23 %	21 988	400	378	-	301	66	-
Danone Finance International	965	4 947	33 %	4 034 154	2 012	2 013	2 000	-	228	74
<b>Total</b>					<b>17 045</b>	<b>16 975</b>				

(a) Les montants relatifs aux sociétés étrangères sont convertis au taux de clôture.

(b) Les montants relatifs aux sociétés étrangères sont convertis au taux moyen de l'exercice.

(c) Hors résultats de l'exercice.



## NOTE 22. RÉCAPITULATIF DES ACTIONS DÉTENUES EN PORTEFEUILLE

La valeur nette comptable des actions détenues par la Société aux 31 décembre 2012 et 2013 s'analyse comme suit :

	Au 31 décembre	
<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Titres des filiales et participations <sup>(a)</sup></b>		
Titres de participations (montants bruts)	17 046	17 045
Provisions pour dépréciations de titres de participations	(70)	(70)
<b>Total</b>	<b>16 976</b>	<b>16 975</b>
<b>Actions propres DANONE</b>		
Actions propres classées en Immobilisations financières <sup>(b)</sup>	1 712	1 595
Actions propres classées en Valeurs mobilières de placements <sup>(b)</sup>	295	300
<b>Total</b>	<b>18 983</b>	<b>18 870</b>

(a) Voir détails de l'exercice 2013 à la Note 9 des Comptes individuels de la société mère Danone.

(b) Voir classement à la Note 1 des Comptes individuels de la société mère Danone.

NOTE 23. RÉSULTATS ET AUTRES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES  
DE LA SOCIÉTÉ RELATIFS AUX CINQ DERNIERS EXERCICES

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social <i>(en euros)</i>	161 747 713 <sup>(a)</sup>	161 980 460	160 561 643	160 790 500	157 757 000
Nombre d'actions émises	646 990 850 <sup>(a)</sup>	647 921 840	642 246 573	643 162 000	631 028 000
<b>Opérations et résultats de l'exercice <i>(en millions d'euros)</i></b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	294	347	417	478	520
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	472	791	530	395	686
Impôt sur les bénéfices <sup>(b)</sup>	113	126	109	112	77
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	564	910	631	442	762
Montant des bénéfices distribués <sup>(c)</sup>	740	786	837	857	859
<b>Résultats par action <i>(en euros par action)</i></b>					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,90	1,42	1,00	0,79	1,19
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	0,87	1,40	0,98	0,69	1,16
Dividende par action	1,20	1,30	1,39	1,45	1,45
<b>Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés pendant l'exercice	668	690	725	746	740
Montant de la masse salariale <i>(en millions d'euros)</i>	121	123	236	170	149
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux <sup>(d)</sup> (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) <i>(en millions d'euros)</i>	60	60	66	71	66

(a) Tient compte de l'effet de l'augmentation de capital du 25 juin 2009.

(b) Produit (charge).

(c) Montant relatif à l'exercice 2013 estimé au 31 décembre 2013 sur la base du nombre d'actions propres détenues à cette date par la Société.

(d) Comprend les frais de personnel hors charges sociales (voir Note 12 des Comptes individuels de la société mère Danone) ainsi que les provisions relatives aux *stock-options* et actions sous conditions de performance (voir Note 13 des Comptes individuels de la société mère Danone).

## NOTE 24. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'événements postérieurs à la clôture significatifs à la date d'arrêté des Comptes individuels de la société mère Danone au titre de l'exercice 2013 (arrêtés par le Conseil d'Administration le 19 février 2014).

# RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES INDIVIDUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DANONE

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Danone, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

## I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

## II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Les titres de participation figurent à l'actif du bilan de votre société pour une valeur nette de M€ 16 975. Le paragraphe « Immobilisations financières » de la Note 1 de l'annexe précise les méthodes retenues pour la comptabilisation de ces titres ainsi que les approches retenues pour évaluer les dépréciations. Nous avons vérifié, par sondages, la correcte application de ces méthodes et nous avons examiné les approches retenues pour déterminer le montant des dépréciations. Nous avons apprécié les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations qui, comme indiqué dans la Note 1 de l'annexe, sont établies sur la base d'informations ou de situations existant à la date d'établissement des comptes et qui peuvent le cas échéant se révéler différentes de la réalité, notamment dans un contexte de volatilité économique et financière.
- Comme indiqué dans la Note 18 de l'annexe, votre société ou certaines de ses filiales directes ou indirectes se sont engagées à acquérir la part détenue par des tiers actionnaires dans certaines participations directes ou indirectes de votre société, au cas où ces derniers souhaiteraient exercer leur option de vente. Nous avons examiné les approches retenues par votre société pour évaluer ces engagements financiers sur la base des éléments disponibles à ce jour. Nous avons apprécié les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations et les évaluations qui en résultent.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

## III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 6 mars 2014

**Les Commissaires aux comptes**

<b>PricewaterhouseCoopers Audit</b>	<b>Ernst &amp; Young et Autres</b>		
Etienne BORIS	Philippe VOGT	Jeanne BOILLET	Gilles COHEN

## 4.3 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX PAYÉS PAR LE GROUPE

Le tableau ci-après détaille les honoraires hors taxe des Commissaires aux comptes du Groupe correspondant aux prestations effectuées en 2012 et 2013 :

(en millions d'euros sauf pourcentage)	PricewaterhouseCoopers				Ernst & Young et Autres			
	Honoraires 2012		Honoraires 2013		Honoraires 2012		Honoraires 2013	
<b>Audit</b>								
<b>Commissariat aux comptes, certifications, examen des comptes individuels et consolidés</b>	<b>4,7</b>	<b>66 %</b>	<b>4,4</b>	<b>72 %</b>	<b>3,7</b>	<b>74 %</b>	<b>4,1</b>	<b>66 %</b>
<i>dont Danone SA</i>	0,8	11 %	0,8	13 %	0,7	15 %	0,8	13 %
<i>dont filiales intégrées globalement</i>	3,9	55 %	3,6	59 %	3,0	59 %	3,3	53 %
<b>Autres diligences et prestations directement liées à la mission des Commissaires aux comptes</b>	<b>2,0</b>	<b>28 %</b>	<b>1,3<sup>(a)</sup></b>	<b>21 %</b>	<b>1,1</b>	<b>22 %</b>	<b>1,8<sup>(a)</sup></b>	<b>29 %</b>
<i>dont Danone SA</i>	1,8	25 %	0,7	11 %	0,9	18 %	1,3	21 %
<i>dont filiales intégrées globalement</i>	0,2	3 %	0,6	10 %	0,2	4 %	0,5	8 %
<b>Total Audit</b>	<b>6,7</b>	<b>94 %</b>	<b>5,7</b>	<b>93 %</b>	<b>4,8</b>	<b>96 %</b>	<b>5,9</b>	<b>95 %</b>
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux sociétés intégrées globalement</b>								
Juridique, fiscal, social	0,2	3 %	0,3 <sup>(b)</sup>	5 %	0,2	4 %	0,3 <sup>(b)</sup>	5 %
Autres	0,2	3 %	0,1 <sup>(c)</sup>	2 %	-	0 %	-	-
<b>Total Autres prestations</b>	<b>0,4</b>	<b>6 %</b>	<b>0,4</b>	<b>7 %</b>	<b>0,2</b>	<b>4 %</b>	<b>0,3</b>	<b>5 %</b>
<b>Total<sup>(d)</sup></b>	<b>7,1</b>	<b>100 %</b>	<b>6,1</b>	<b>100 %</b>	<b>5,0</b>	<b>100 %</b>	<b>6,2</b>	<b>100 %</b>

(a) Les prestations de 2013 incluent des *due diligences*, directement liées à la mission des Commissaires aux comptes, rendues lors de l'acquisition d'entités ou de projets de croissance externe pour 1 million d'euros (PricewaterhouseCoopers, 1,7 million d'euros en 2012) et 0,9 million d'euros (Ernst & Young, 0,9 million d'euros en 2012) et l'analyse technique de positions fiscales retenues par le Groupe pour 0,4 million d'euros (Ernst & Young).

(b) Ce montant concerne uniquement des prestations fiscales fournies par les réseaux à certaines filiales étrangères du Groupe. Ces prestations concernent essentiellement l'émission d'attestations fiscales requises par les autorités locales (Turquie - PricewaterhouseCoopers, Mexique - Ernst & Young) ainsi que la revue ou l'analyse technique de positions fiscales retenues par certaines filiales étrangères.

(c) Ce montant, pour 2013 et 2012, concerne essentiellement des missions de support méthodologique et d'actions de formation sur des domaines non financiers menées par le réseau auprès des filiales du Groupe (Russie et Benelux).

(d) Les honoraires facturés en devises ont été convertis en euros sur la base des taux moyens 2013 utilisés par Danone.

## 4.4 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS

Néant.

“ RESPONSABILITÉ SOCIALE,  
SOCIÉTALE ET  
ENVIRONNEMENTALE ”



<b>5.1</b>	<b>DÉMARCHE DE DANONE EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE</b>	<b>162</b>
	Politique générale	162
	Spécificités de la démarche RSE de Danone	163
	Principaux programmes, politiques, et actions mis en œuvre par Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale	163
<b>5.2</b>	<b>INFORMATIONS RELATIVES AUX PERFORMANCES SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE CONFORMÉMENT À LA LOI GRENELLE II</b>	<b>165</b>
	Informations sociales	166
	Informations environnementales	173
	Informations sociétales	182
	Note méthodologique	185
	Rapport des Commissaires aux comptes, désignés organismes tiers indépendants sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	188
<b>5.3</b>	<b>FONDS SPONSORISÉS PAR DANONE</b>	<b>190</b>
	danone.communities	190
	Fonds Danone pour l'Écosystème	192
	Livelihoods	193

Ce paragraphe présente la politique et les réalisations du Groupe en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Il s'articule de la façon suivante :

- description de la démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale ;
- informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale du Groupe conformément aux dispositions de l'article 225 de la loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 dite loi "Grenelle II" et de son décret d'application ;
- autres informations en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale du Groupe : Fonds sponsorisés par Danone.

De plus amples informations sur la stratégie et la performance de Danone en matière de Développement Durable sont disponibles dans le Rapport de Développement Durable du Groupe publié chaque année. Les pratiques et résultats chiffrés du Groupe y sont détaillés, notamment, sur la base des indicateurs de la Global Reporting Initiative (GRI).

Par ailleurs, depuis 2011, Danone participe en tant que pilote au Programme Reporting Intégré du IIRC (International Integrated Reporting Council).

## 5.1 DÉMARCHE DE DANONE EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

### Politique générale

Directement issue du double projet économique et social de Danone, la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) est profondément ancrée dans l'activité économique du Groupe (voir paragraphe 2.5 *Autres éléments de l'activité et de l'organisation du Groupe*).

En 2006, Danone redéfinit la mission du Groupe : "apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre". Cette mission nécessite de la part de l'entreprise une implication concrète dans les grands enjeux sociétaux d'aujourd'hui :

- les enjeux sociaux : emploi, renforcement de l'employabilité et des compétences professionnelles, engagement des salariés ; prise en compte des territoires sur lesquels l'entreprise opère et de leur cohésion sociale ;
- les enjeux liés aux produits et aux consommateurs : prise en compte de la nutrition et de l'alimentation comme éléments constitutifs des politiques de santé publique ;
- les enjeux environnementaux : faire face au dilemme de l'industrie agroalimentaire, à savoir répondre aux besoins de consommateurs toujours plus nombreux tout en limitant l'impact des activités du Groupe sur l'environnement.

Pour répondre à ces enjeux et se développer dans le cadre de sa mission, Danone a orienté son action selon plusieurs thématiques stratégiques :

- renforcement de la capacité du Groupe à délivrer aux consommateurs des solutions pertinentes face aux enjeux de nutrition et de santé ;
- mise en place de nouveaux modèles économiques pour apporter des solutions nutritionnelles de qualité aux populations à faible pouvoir d'achat dans un nombre croissant de pays ;
- développement d'une stratégie environnementale selon quatre axes : climat, eau, emballages et agriculture durable ;
- organisation de l'entreprise comme lieu de développement pour tous les salariés.

Ces thématiques constituent un fil conducteur pour Danone dans la relation avec ses parties prenantes pour l'élaboration, la fabrication et la distribution de ses produits.



## Spécificités de la démarche RSE de Danone

La démarche RSE de Danone se caractérise par la profondeur de son intégration dans les métiers du Groupe et par la recherche systématique d'une création de valeur pour l'actionnaire comme pour chacune des parties prenantes.

Pour cela, Danone a intégré sa démarche RSE au sein de ses principaux processus et métiers intervenants aux différentes étapes de la chaîne de valeur, notamment dans les processus suivants :

- production avec la participation directe à la RSE des fonctions industrielles, en amont, et en aval de l'activité du Groupe ;
- achats *via* une politique d'achats responsables ;
- ressources humaines, en intégrant la RSE dans ses différentes politiques ;
- *marketing*, Recherche et Développement et commercial en développant des synergies entre la RSE et ces fonctions.

En particulier, Danone a mis en place une organisation et une gouvernance spécifiques, notamment :

### Comité de Responsabilité Sociale

Issu du Conseil d'Administration, il est composé aux trois quarts d'Administrateurs indépendants. Il examine notamment les informations et les notations extra-financières du Groupe, et veille à prévenir les conflits d'intérêts entre les investissements sociétaux et le reste des activités de Danone (voir paragraphe 6.1 *Organes de gouvernance* relatif au *Comité de Responsabilité Sociale*).

### Gouvernance santé

Elle intègre des principes, des mécanismes et des modes d'évaluation permettant à Danone de respecter ses engagements tels que formalisés en 2009 dans la Charte Alimentation Nutrition Santé du Groupe (voir paragraphe *Charte Alimentation Nutrition Santé* ci-après).

### Objectifs fixés au niveau du Groupe en matière de RSE

Des objectifs en matière de RSE sont fixés par la Direction Générale au niveau du Groupe consolidé et peuvent être fixés à moyen terme comme l'objectif de réduction de l'empreinte carbone du Groupe, la sécurité des salariés, etc. Par ailleurs, l'atteinte de certains objectifs conditionne une part de la rémunération variable (voir paragraphe *Système de rémunération variable* ci-après).

### Système de rémunération variable

Depuis 2008, le Groupe intègre dans son système de rémunération variable la performance sociétale en instaurant des critères pour évaluer la performance des 1 500 directeurs et cadres dirigeants. Ce système repose sur une décomposition des objectifs en trois parties : (i) une partie sur l'économique, (ii) une partie sur le social et l'environnemental, et (iii) une partie sur la performance individuelle (voir paragraphe 6.3 *Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance*).

### Fonds sponsorisés

Il s'agit des fonds créés à l'initiative de Danone : *danone.communities* créé en 2007, le Fonds Danone pour l'Écosystème créé en 2009 et le fonds *Livelihoods* créé en 2011 (voir paragraphe 5.3 *Fonds sponsorisés par Danone*).

### Déploiement de la démarche RSE dans toutes les filiales du Groupe *via* l'élaboration et la mise en place de démarches et accords-cadres

Les principaux accords-cadres et démarches déployés par Danone sont détaillés au paragraphe ci-après et illustrés au paragraphe 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale du Groupe conformément à la loi Grenelle II*.

## Principaux programmes, politiques, et actions mis en œuvre par Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale

### Danone Way

La démarche Danone Way, lancée en 2001 et mise à jour en 2007, est un élément clé de la stratégie de développement durable de Danone, ayant pour objectif d'assurer le pilotage des pratiques clés du développement durable par l'ensemble de ses filiales. En 2013, les filiales couvertes par la démarche représentent 89 % du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe.

Elle définit des bonnes pratiques en termes de responsabilité sociale, sociétale et environnementale aux différentes étapes de l'activité du Groupe, de l'achat de matières premières au recyclage des emballages des produits finis. Afin d'évaluer la diffusion de ces bonnes pratiques dans le Groupe, la démarche Danone Way mesure la performance des filiales quant au respect de ces bonnes pratiques. Cette démarche fait l'objet d'une vérification par un organisme externe indépendant.

Ainsi, chaque année, chaque filiale auto-évalue sa performance de développement durable sur 16 pratiques clés de responsabilité sociale, regroupées au sein des cinq thématiques suivantes :

- droits humains (égalité des chances et diversité, sécurité et santé au travail) ;
- relations humaines (dialogue social, temps de travail, développement individuel et formation) ;
- environnement (gestion de l'empreinte environnementale, contrôle des risques environnementaux, gestion des matières premières et réduction du *packaging*) ;
- consommateurs (*management* de la qualité et standards sur la nutrition et la santé) ;
- gouvernance (politique de conduite des affaires, responsabilité sociétale appliquée aux fournisseurs et relations avec les communautés locales).

## WISE “Work In Safe Environment”

WISE est un programme mondial, déployé par Danone depuis plusieurs années, visant à développer une véritable culture santé et sécurité dans l'ensemble de ses filiales et réduire les accidents du travail.

Ce programme définit des règles et bonnes pratiques en matière de sécurité et de santé. Il est déployé mondialement au niveau de chacun des Pôles, dans les usines, les dépôts logistiques et la distribution. Il s'applique également aux sous-traitants travaillant sur des sites Danone. Il est animé par la Direction Générale des Ressources Humaines, avec des responsables identifiés à chaque niveau : Pôle, filiale, site.

Afin de s'assurer de la diffusion de la culture santé et sécurité dans le Groupe, le programme WISE se base sur des audits WISE, dont l'objectif est d'évaluer les filiales selon les 13 thèmes suivants : *“organization, policy, responsibility and accountability, goals and objectives, standards, motivation, communication, training, observation (audit), contractors, supportive safety personnel and incident investigations”*.

## Accords UITA

Danone a signé des accords-cadres avec l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentaire), les premiers accords ayant été signés dès 1988. Au 31 décembre 2013, neuf accords mondiaux et un accord européen signés entre Danone et l'UITA sont en vigueur.

Ces accords définissent des règles et bonnes pratiques notamment en matière de diversité, dialogue social, étapes à mettre en œuvre lors du changement d'activité affectant l'emploi ou les conditions de travail, lutte contre toute forme de discrimination et d'encouragement à la diversité, droit syndical, modalités de consultation des représentants des salariés en cas de modifications d'activités ayant des conséquences sur l'emploi.

Le dernier accord mondial entre Danone et l'UITA a été signé le 29 septembre 2011 sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress, faisant ainsi suite à l'accord-cadre signé en 2010 avec les organisations syndicales en France.

Cet accord définit les principes suivants :

- prise en compte des conséquences humaines du changement, en amont des évolutions majeures d'organisation ;
- préservation de l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle ;
- identification des pistes de simplification du travail afin d'améliorer l'efficacité mais aussi le bien-être des salariés ;
- participation des salariés aux actions de prévention de la sécurité permettant d'assurer leur sécurité mais aussi leur droit de retrait en cas d'exposition à une situation de danger ;
- mise en place d'un suivi médical dans l'ensemble des filiales et des sites.

Ces accords-cadres signés entre Danone et l'UITA sont déployés dans chaque filiale du Groupe et leur application fait l'objet, chaque année, d'une évaluation conjointe par un représentant de Danone et un représentant de l'UITA.

## RESPECT

La démarche RESPECT a pour objectif la protection des Principes de Développement Durable sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement du Groupe et notamment auprès des fournisseurs majeurs de Danone.

Cette démarche a été lancée en 2005 et déployée depuis 2006 dans tous les Pôles pour veiller au respect des sept principes sociaux fondamentaux formalisés par Danone depuis 2001 à partir des normes définies par l'Organisation Internationale du Travail : (i) travail des enfants, (ii) travail forcé, (iii), non-discrimination, (iv) liberté d'association et droit de négociation collective, (v) santé, sécurité au travail, (vi) temps de travail, et (vii) rémunération. Ces principes sont décrits dans le paragraphe ci-après.

La méthodologie RESPECT repose sur un système de contrôle incluant : (i) la signature par les fournisseurs des Principes de Développement Durable, (ii) la cartographie des risques des fournisseurs établie par les responsables des achats, (iii) les audits sociaux externes des fournisseurs les plus “à risque”, (iv) le plan d'actions correctives en cas de non-conformités relevées pendant l'audit, et (v) le suivi de ce plan d'actions par les responsables des achats de Danone.

Pour cela, RESPECT se base sur un outil spécifique dédié Sedex (*Supplier Ethical Data Exchange*), plateforme internet de partage et de mutualisation utilisée par plusieurs entreprises du secteur agroalimentaire et qui permet à leurs fournisseurs de (i) renseigner en ligne les informations sur leurs sites de production, leur politique en matière de développement durable et responsabilité sociétale, et (ii) partager les informations les concernant avec plusieurs clients à la fois.

En 2009, le périmètre de la démarche RESPECT a été élargi pour intégrer également la partie environnementale et la partie éthique.

Ainsi, fondée sur ces trois piliers – social, environnemental et éthique – RESPECT constitue une démarche de pilotage global des standards du développement durable chez les fournisseurs.

## Charte Alimentation Nutrition Santé

La Charte Alimentation Nutrition Santé de Danone décrit les lignes d'actions concrètes qui découlent de la mission de Danone, “apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre”. Cette charte, mise en place en 2005 et revue en 2009, formalise les cinq engagements de Danone dans ce domaine. Ces engagements constituent une réponse aux préoccupations des autorités sur les questions de santé publique liées à l'alimentation.

Ces cinq engagements sont :

- proposer des solutions nutritionnelles adaptées en permanence aux besoins et aux recommandations, aux goûts et aux revenus des populations locales ;
- développer des produits dont les bienfaits pour la santé sont pertinents et démontrés par la science ;
- informer les consommateurs de façon claire et diffuser une publicité responsable ;
- promouvoir une alimentation et un mode de vie sains ;
- relever les principaux défis sociétaux en matière de santé et de nutrition.

## 5.2 INFORMATIONS RELATIVES AUX PERFORMANCES SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE CONFORMÉMENT À LA LOI GRENELLE II

Cette partie présente les informations relatives aux performances sociales, environnementales et sociétales de Danone conformément aux dispositions de l'article 225 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 dite loi "Grenelle II" et de son décret d'application.

Les données relatives aux performances sociales, environnementales et sociétales du Groupe sont indiquées selon des périmètres et des définitions précisés dans la *Note méthodologique* figurant à la fin du présent paragraphe.

### Sommaire des informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale du Groupe conformément à la loi Grenelle II

<b>Informations sociales</b>	<b>166</b>	<b>Informations sociétales</b>	<b>182</b>
Emploi	166	Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société	182
Organisation du travail	168	Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société	182
Relations sociales	169	Sous-traitance et fournisseurs	183
Santé et sécurité	170	Loyauté des pratiques	183
Formation	171	Actions en faveur des droits de l'Homme	185
Égalité de traitement	172		
Promotion et respect des conventions fondamentales de l'OIT	173		
<b>Informations environnementales</b>	<b>173</b>	<b>Note méthodologique</b>	<b>185</b>
Politique générale en matière environnementale	173	Périmètre de consolidation et périmètres de couverture	185
Pollution et gestion des déchets	175	Collecte des données	186
Utilisation durable des ressources	176	Précisions méthodologiques	186
Changement climatique	179		
Protection de la biodiversité	181		
		<b>Rapport des Commissaires aux comptes, désignés organismes tiers indépendants sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion</b>	<b>188</b>

## Informations sociales

### Emploi

#### Effectifs du Groupe

Au 31 décembre 2013, les effectifs de l'ensemble des sociétés consolidées par intégration globale du Groupe s'élèvent à 104 642 salariés (102 401 salariés en 2012) ce qui marque une augmentation par rapport à l'année 2012. Cette

donnée couvre le Périmètre Effectif Total Groupe, notamment avec les entités issues de la fusion du groupe Unimilk et de Danone Russie, comme défini dans la *Note méthodologique*.

#### Répartition par zone géographique et par Pôle d'activité

Le tableau ci-après présente le nombre total de salariés et leur répartition par zone géographique et par Pôle d'activité aux 31 décembre 2012 et 2013, sur le Périmètre Indicateurs Sociaux, excluant les filiales n'ayant pas reporté d'indicateurs sociaux autres que les effectifs totaux (voir *Note méthodologique*).

	Exercice clos le 31 décembre	
	2012	2013
<b>Nombre total de salariés <sup>(a)</sup></b>	<b>86 555 <sup>(b)</sup></b>	<b>85 853</b>
<b>Par zone géographique</b>		
France	10 %	10 %
Reste de l'Europe	22 %	22 %
Chine	11 %	12 %
Reste de l'Asie-Pacifique	19 %	20 %
Amérique du Nord et du Sud	32 %	32 %
Afrique et Moyen-Orient	6 %	4 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Par Pôle d'activité</b>		
Produits Laitiers Frais	36 %	35 %
Eaux	42 %	43 %
Nutrition Infantile	14 %	14 %
Nutrition Médicale	6 %	7 %
Fonctions centrales	2 %	1 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(a) Périmètre Indicateurs Sociaux (voir *Note méthodologique*).

(b) Donnée publiée en 2012 (les autres données sont mentionnées à périmètre comparable. Voir *Note méthodologique*).

#### Répartition des effectifs par âge et par sexe

##### Répartition par sexe

Le tableau ci-après, présente la répartition des salariés par sexe aux 31 décembre 2012 et 2013, à périmètre comparable.

	Exercice clos le 31 décembre					
	Femmes		Hommes		Total	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
<b>Nombre total de salariés <sup>(a)</sup></b>	<b>23 202</b>	<b>25 456</b>	<b>62 510</b>	<b>60 397</b>	<b>85 712</b>	<b>85 853</b>
En pourcentage du total <sup>(a)</sup>	27 %	30 %	73 %	70 %	100 %	100 %

(a) Périmètre Indicateurs Sociaux (voir *Note méthodologique*).

### Répartition par âge

Au 31 décembre 2013, plus de 89 % des salariés de Danone (Périmètre Indicateurs Sociaux, voir *Note méthodologique*) ont moins de 50 ans.

Exercice clos le 31 décembre

Pourcentage de salariés <sup>(a)</sup>	2013
Moins de 20 ans	2 %
de 20 à 29 ans	24 %
de 30 à 39 ans	38 %
de 40 à 49 ans	24 %
de 50 à 59 ans	11 %
60 ans et plus	1 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>

(a) Périmètre Indicateurs Sociaux (voir *Note méthodologique*).

Au 31 décembre 2013, en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord, moins de 20 % des salariés ont moins de 30 ans, alors que dans les autres zones géographiques la part des moins de 30 ans représente de 23 % à 33 % des effectifs.

Exercice clos le 31 décembre

Pourcentage de salariés <sup>(a)</sup>	2013		
	Moins de 30 ans	30 à 49 ans	50 ans et plus
<b>Par zone géographique</b>			
Afrique et Moyen-Orient	33 %	62 %	5 %
Asie-Pacifique	31 %	61 %	8 %
Europe de l'Est	23 %	64 %	13 %
Europe de l'Ouest	15 %	59 %	26 %
Amérique Latine	32 %	63 %	5 %
Amérique du Nord	16 %	61 %	23 %

(a) Périmètre Indicateurs Sociaux (voir *Note méthodologique*).

### Embauches et licenciements

Danone mène une politique de recrutement de profils diversifiés et talentueux, sensibles au "double projet économique et social" du Groupe, susceptibles de se développer au sein de Danone et démontrant des attitudes telles que celles promues par le *Danone Leadership College* (DLC, voir paragraphe ci-après relatif à la *Formation*). Cette politique est déployée dans chaque filiale pour répondre à ses besoins et accompagner l'évolution de son activité.

Au 31 décembre 2013, 364 emplois nets ont été créés contre 516 au 31 décembre 2012 (Périmètre Effectif Total Groupe, voir *Note méthodologique*).

Au cours de l'exercice 2013, 5 234 licenciements ont été comptabilisés, contre 4 439 en 2012 (Périmètre Indicateurs Sociaux, voir *Note méthodologique*).

### Rémunérations et évolutions

#### Rémunérations

Danone promeut une rémunération concurrentielle et équitable en se basant sur son propre système d'évaluation et de classification des emplois, afin de soutenir le développement des ressources humaines à l'échelle mondiale et construire une dynamique de gestion de la rémunération individualisée, prenant en compte les contraintes et les situations locales des différentes filiales.

Ainsi, au sein de chaque filiale, cette politique est actualisée tous les ans sur la base d'études de marché par pays sur les niveaux de rémunérations externes et d'outils et de processus de décision garantissant l'équité des rémunérations. Les salaires médians par niveau de classification et les règles d'augmentation sont fixés en cohérence avec les enjeux du marché de l'emploi local, les besoins des filiales et en lien avec la capacité des filiales du Groupe à générer de la croissance et du profit aussi bien que de la performance sociale.

Par ailleurs, la politique de rémunération est basée sur une approche de rémunération globale liée à des objectifs de performance économique et sociale, intégrant :

- une rémunération fixe valable pour tous les salariés ;
- une rémunération variable à court terme pour les directeurs et les cadres dirigeants, déterminée sur la base d'objectifs individuels et collectifs liés à l'activité de la filiale et/ou du Pôle et/ou du Groupe (voir paragraphe 6.3 *Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance*) ;
- une rémunération variable pluriannuelle à moyen terme et une rémunération variable à long terme pour les dirigeants mandataires sociaux, les membres du Comité Exécutif et les directeurs, soit environ 1 500 personnes au niveau mondial (voir paragraphe 6.3 *Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance*).

### Contrats d'intéressement et de participation des salariés de certaines sociétés du Groupe

Les salariés de la Société bénéficient d'un plan d'intéressement triennal, renouvelé en 2012, basé principalement sur les résultats du Groupe.

Les autres filiales françaises et certaines filiales étrangères du Groupe ont mis en place pour leurs salariés des contrats de participation et/ou d'intéressement basés sur leurs propres résultats.

En 2013, les charges comptabilisées par le Groupe, au titre de l'intéressement et la participation, se sont élevées à 96 millions d'euros (100 millions d'euros en 2012).

### Actionnariat salarié et Plan d'Épargne Entreprise de certaines sociétés du Groupe

Les salariés des sociétés françaises du Groupe peuvent souscrire à une augmentation de capital annuelle dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise. Le prix de souscription des actions correspond à 80 % de la moyenne des 20 dernières cotations de l'action DANONE précédant la réunion du Conseil d'Administration décidant le plan (voir paragraphe 7.3 *Autorisations d'émission de titres donnant accès au capital*).

### Autres avantages au personnel

En application de la loi du 28 juillet 2011, une prime de partage des profits d'un montant de 150 euros a été versée en 2013 à l'ensemble des salariés de la société Danone et de ceux de ses filiales françaises, en complément du dispositif d'intéressement et de participation.

### Engagements de retraite, indemnités de fin de carrière et prévoyance

Le Groupe participe à la constitution des retraites de ses salariés conformément aux lois et usages des pays dans lesquels les sociétés du Groupe exercent leur activité. Il n'existe aucun passif actuariel au titre des cotisations versées dans ce cadre à des caisses de retraite indépendantes et à des organismes légaux.

Le Groupe a, par ailleurs, des engagements contractuels de retraite complémentaire, d'indemnités de départ, de fin de carrière et de prévoyance dont il a la responsabilité. Les engagements actuariels correspondants sont pris en compte soit sous forme de cotisations versées à des organismes indépendants responsables de leur service et de la gestion des fonds, soit sous forme de provisions.

Le montant provisionné au titre de ces engagements dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2013 et les charges de l'exercice sont détaillés à la Note 28 des Annexes aux comptes consolidés.

### Organisation du travail

Danone a annoncé, le 13 décembre 2012, son intention de lancer un plan d'économies et d'adaptation de ses organisations pour regagner de la compétitivité face à la dégradation durable de la conjoncture économique et des tendances de consommation en Europe. Le 19 février 2013, Danone a présenté le volet organisationnel de son plan européen d'économies et d'adaptation de ses organisations.

Le volet organisationnel de ce plan a été mis en œuvre en étroite collaboration avec les représentants du personnel, avec la volonté de minimiser les conséquences sociales et de donner la priorité à la mobilité professionnelle et géographique chaque fois que cela est possible et partout où cela est possible. Le processus d'information et de consultation des représentants du personnel en Europe s'est déroulé sur une période de six mois. Les mesures sociales d'accompagnement sont actuellement mises en œuvre, à des rythmes variables selon les pays, pour identifier des solutions de mobilité internes ou externes pour les salariés concernés par ce plan (voir Note 32 des Annexes aux comptes consolidés).

### Organisation du temps de travail

L'organisation du temps de travail dans le Groupe varie en fonction du contexte local de chaque filiale avec des rythmes de travail différents, comme par exemple le passage au temps partiel choisi par les salariés (durée de travail inférieure à la durée légale ou à la durée pratiquée conventionnellement dans la filiale) ou la mise en œuvre du télétravail dans différentes sociétés du Groupe, ce qui contribue à une meilleure qualité de vie des salariés.

Afin de faciliter le passage à ce type d'organisation, des actions ont été mises en place dans certaines filiales. À titre d'exemple, en France, en 2013, des diagnostics ont été réalisés sur l'ensemble des postes de travail incluant notamment le travail de nuit. Suite à ces diagnostics, des plans d'actions sont en cours de déploiement.



Le tableau ci-après présente la répartition des salariés à temps plein et à temps partiel par zone géographique et par Pôle d'activité aux 31 décembre 2012 et 2013, à périmètre comparable :

Pourcentage de salariés <sup>(a)</sup>	Exercice clos le 31 décembre			
	Salariés à temps plein		Salariés à temps partiel	
	2012	2013	2012	2013
<b>Par zone géographique</b>				
Afrique et Moyen-Orient	99,4 %	98,2 %	0,6 %	1,8 %
Asie-Pacifique	99,5 %	97,3 %	0,5 %	2,7 %
Europe de l'Est	96,3 %	96,7 %	3,7 %	3,3 %
Europe de l'Ouest	87,1 %	86,9 %	12,9 %	13,1 %
Amérique Latine	99,7 %	99,9 %	0,3 %	0,1 %
Amérique du Nord	97,6 %	97,9 %	2,4 %	2,1 %
<b>Par Pôle d'activité</b>				
Produits Laitiers Frais	97,4 %	97,5 %	2,6 %	2,5 %
Eaux	97,9 %	96,2 %	2,1 %	3,8 %
Nutrition Infantile	95,1 %	95,2 %	4,9 %	4,8 %
Nutrition Médicale	89,6 %	90,2 %	10,4 %	9,8 %
Fonctions centrales	92,9 %	91,7 %	7,1 %	8,3 %

(a) Périmètre Indicateurs Sociaux (voir *Note méthodologique*).

Par ailleurs, Danone promeut l'application dans ses filiales des bonnes pratiques en termes d'organisation du travail, notamment au travers de la démarche Danone Way en se basant sur la pratique clé "Temps de travail et Organisation" (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*) qui comprend :

- l'évaluation des politiques mises en œuvre par les filiales, notamment en matière de mise en place de (i) procédures et systèmes d'information de mesure du temps de travail, (ii) enquêtes réalisées auprès des salariés pour évaluer la charge de travail, et (iii) plans d'actions adaptés en cas de dépassements des temps de travail constatés au regard des standards fixés ou de souhaits exprimés par les salariés ;
- le suivi d'indicateurs tels que le (i) temps de travail moyen hebdomadaire par salarié (heures supplémentaires incluses), et (ii) nombre de journées de repos hebdomadaires par salarié.

## Absentéisme

Le taux d'absentéisme à périmètre constant (voir *Note méthodologique*) s'est élevé à 2,1 % en 2013 (2,3 % en 2012).

## Relations sociales

### Organisation du dialogue social

Le dialogue social au sein de Danone s'articule autour :

- d'une instance de dialogue social au niveau mondial : le Comité d'Information et de Consultation (CIC) ;
- de la négociation et du suivi d'accords-cadres internationaux avec l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentaire), voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale* ;
- d'un dialogue social dynamique, au sein des filiales du Groupe, avec les représentants syndicaux et les représentants du personnel.

Par ailleurs, Danone promeut l'application dans ses filiales des bonnes pratiques en termes de dialogue social notamment au travers de la démarche Danone Way en se basant sur la pratique clé "Dialogue Social et Implication

des salariés" (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*) qui comprend :

- l'évaluation des politiques mises en œuvre par les filiales, notamment en matière (i) d'application de l'accord UITA sur le dialogue social, (ii) de mise en place d'un cadre propice au dialogue social, (iii) d'organisation d'élections de représentants du personnel indépendants, et (iv) de conduite de réunions d'échanges avec les représentants du personnel et négociation d'accords ;
- le suivi d'indicateurs tels que (i) le nombre de sessions d'informations économiques et sociales à l'ensemble des employés, (ii) le taux de salariés couverts par des représentants du personnel, et (iii) le nombre de réunions annuelles entre le *management* des sites et les représentants du personnel.

### Bilan des accords collectifs

Au 31 décembre 2013, neuf accords mondiaux signés entre Danone et l'UITA sont en vigueur (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*). Ils portent notamment sur la diversité, le dialogue social, les étapes à mettre en œuvre lors du changement d'activité affectant l'emploi ou les conditions de travail. Le dernier accord signé le 29 septembre 2011 porte sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress. De plus, un accord de méthode européen portant sur la mise en œuvre du plan d'économies et d'adaptation des organisations du Groupe en Europe a été signé le 21 mars 2013 entre Danone et l'UITA.

Les neuf accords mondiaux sont déployés dans chaque filiale du Groupe et leur application fait l'objet chaque année d'une évaluation conjointe par un représentant de Danone et un représentant de l'UITA dans plusieurs filiales du Groupe. Entre 2009 et 2013, 47 filiales consolidées par intégration globale ont fait l'objet d'une telle évaluation.

Par ailleurs, d'autres accords peuvent être signés localement à l'initiative de filiales tels que l'accord sur le contrat de génération signé chez Blédina en 2013 (Pôle Nutrition Infantile) ou encore l'accord sur l'essaimage afin de favoriser l'entreprenariat par la création et la reprise d'entreprise, signé au sein de la société des Eaux minérales d'Evian (Pôle Eaux) avec les organisations salariales également en 2013.



## Santé et sécurité

### Sécurité au travail

Danone est engagé depuis 2004 dans un programme mondial, dénommé WISE (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*) ayant pour objectif de développer une culture sécurité sur l'ensemble des sites du Groupe afin de réduire significativement le nombre d'accidents du travail. Ce programme est déployé mondialement dans chaque Pôle, dans les usines, les dépôts logistiques et la distribution. Il s'applique également aux sous-traitants travaillant sur des sites Danone.

Le *management* de l'hygiène et de la sécurité ainsi que le programme WISE sont coordonnés par la Direction Générale des Ressources Humaines avec le support de responsables désignés à chaque niveau de l'organisation du Groupe.

Le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt annuel (taux FR1, voir *Note méthodologique*) a diminué de 2,5 à 2,3 entre 2012 et 2013.

Le taux de gravité des accidents du travail avec arrêt (taux SR, voir *Note méthodologique*) du Groupe en 2013 s'élève à 0,07 sur le Périmètre Sécurité (voir *Note méthodologique*).

Par ailleurs, les résultats de l'enquête menée auprès des salariés du Groupe en 2013 (la *Danone People Survey*, enquête de satisfaction des salariés menée tous les deux ans) démontrent que la sécurité est le deuxième thème recueillant le plus haut niveau de satisfaction de la part des salariés.

### Accidents du travail

La poursuite de la baisse du taux FR1 en 2013 provient essentiellement du Pôle Produits Laitiers Frais en Amérique Latine (qui a connu une forte baisse de son taux FR1 en Argentine et au Mexique) et dans une moindre mesure de la poursuite de l'amélioration du taux FR1 des Pôles Nutrition Médicale et Eaux.

Cependant le taux FR1 s'est dégradé en Europe de l'Ouest en 2013, notamment en France, dont les sociétés ont été directement impactées par les incertitudes liées (i) au plan d'économies et d'adaptation des organisations, et (ii) au plan de réorganisation de la fonction vente.

En 2013, Danone a décidé d'élargir le suivi de sa performance en matière de sécurité en suivant le taux de gravité (qui représente le nombre moyen de jours calendaires perdus rapportés à 1 000 heures de travail). L'analyse de cet indicateur est réalisée au niveau des filiales, une analyse au niveau du Groupe n'étant pas considérée comme pertinente.

Le tableau ci-après présente la répartition du nombre d'accidents mortels, du nombre d'accidents avec au moins un jour d'arrêt et du taux de fréquence 1 par Pôle d'activité en 2012 et 2013.

Exercice clos le 31 décembre

	Accidents avec au moins 1 jour d'arrêt (a)			Accidents avec au moins 1 jour d'arrêt (a)		
	Accidents mortels (a)	Taux de fréquence 1 (FR1) (a) (b)		Accidents mortels (a)	Taux de fréquence 1 (FR1) (a)	
	2012			2013		
<i>(en nombre d'accidents sauf taux de fréquence en pourcentage)</i>						
<b>Par Pôle d'activité</b>						
Produits Laitiers Frais	5	274	4,1	1	228	3,4
Eaux	-	119	1,4	-	103	1,2
Nutrition Infantile	-	41	1,6	-	61	2,5
Nutrition Médicale	-	17	1,7	-	11	1,1
Fonctions centrales	-	31	7,4	-	30	7,2
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>482</b>	<b>2,5</b>	<b>1</b>	<b>433</b>	<b>2,3</b>

(a) Périmètre Sécurité (voir *Note méthodologique*).

(b) Le taux FR1 de 2,2 publié en 2012 a été corrigé à 2,5 après l'identification d'erreurs dans le décompte des heures travaillées de deux filiales.

### Conditions de travail

#### Utilisation du programme WISE pour favoriser l'amélioration des conditions de travail

En 2013, dans la continuité du programme WISE (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*) et du fait de l'augmentation des troubles musculo-squelettiques dans l'accidentologie des différents types de site de Danone, les conditions de travail ont fait de plus en plus partie intégrante des plans d'actions sécurité avec le lancement d'initiatives nouvelles en matière de :

- formation : formation gestes et postures, formation des équipes techniques et d'ingénierie à l'ergonomie et formation sur les risques liés à l'utilisation de produits chimiques ;
- aménagement des postes de travail ;
- conception de nouveaux projets : investissements dédiés et chantiers participatifs.

En France, après une année 2012 consacrée à la définition par Danone de critères de pénibilité et d'une méthode de diagnostic cohérente avec le DUER (Document Unique d'Évaluation des Risques, faisant référence en la matière),

l'année 2013 a donné lieu à des diagnostics systématiques dans les usines. Ces diagnostics ont ensuite donné lieu à des plans d'actions qui sont en cours de déploiement.

#### Déploiement des études de faisabilité humaine

L'accord signé avec l'UITA sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*) précise que l'anticipation des conséquences humaines des changements d'organisation importants, constitue un levier important pour maximiser le succès de ces changements et prévenir leurs impacts potentiellement négatifs sur les conditions de travail des salariés.

En 2013, Danone a finalisé une méthodologie "d'étude de faisabilité humaine", permettant d'analyser, de gérer et de suivre des composantes humaines de projets d'organisation. Cette méthodologie a été intégrée aux accords signés en France sur la prévention du stress et la qualité de vie au travail, a fait l'objet de nombreuses formations et a été mise en œuvre en préalable à plus de 20 projets. En 2013, elle a été mise en œuvre en préalable à (i) de nombreux projets dans les filiales françaises, et (ii) la mise en œuvre du plan d'économies et d'adaptation des organisations du Groupe en Europe.

## Maladies professionnelles

Le taux de maladies professionnelles et l'absentéisme qui lui est associé sont suivis uniquement au niveau local, pour tenir compte notamment de la législation de chaque pays.

## Santé au travail

Danone engage des démarches visant notamment à promouvoir et développer le bien-être et la santé au travail.

### Veiller à la santé et au bien-être des salariés du Groupe par la promotion de bonnes pratiques alimentaires et d'hygiène de vie

Depuis plusieurs années, Danone promeut la santé par l'alimentation auprès de ses salariés à travers ses programmes de formation Health@Work.

La majorité des filiales a ainsi déployé sur les lieux de travail des programmes destinés à inciter les employés à être acteurs de leur santé à travers une alimentation équilibrée et la pratique régulière d'activités physiques.

### Apporter un niveau de couverture sociale et médicale de qualité à tous les salariés, par l'intermédiaire du programme Dan'Cares notamment

Danone a lancé en 2010 le programme Dan'Cares dont l'objectif est de faire bénéficier à terme à l'ensemble des salariés de Danone d'une couverture santé portant sur les soins fondamentaux : hospitalisation et chirurgie, maternité, consultations médicales et pharmacie.

La spécificité de Dan'Cares tient dans son périmètre d'intervention : il a vocation à être déployé dans toutes les filiales du Groupe, y compris dans les pays où ces couvertures ne sont pas traditionnellement prises en charge (par exemple pour la maternité). Tous les salariés sont concernés, qu'ils soient en contrat de longue durée, à durée déterminée et dans certains cas, en contrat d'intérim.

Dans certains pays, la protection santé des salariés est également valable pour leur famille.

La première phase du programme Dan'Cares a consisté en un audit effectué en 2010 dans 15 pays représentant à l'époque 69 000 salariés (soit 85 % des salariés hors sociétés du groupe Unimilk) et 56 filiales. Cet audit a permis d'identifier 10 pays qui ont déployé Dan'Cares à partir de 2011 avec un objectif d'amélioration de la couverture médicale.

Dans un second temps, en 2012, le Groupe a procédé à l'évaluation des couvertures de santé en vigueur dans l'ensemble de ses filiales consolidées par intégration globale, afin d'étendre Dan'Cares à tous les pays dans lesquels Danone est implanté.

À date du présent Document de Référence, 70 000 salariés répartis dans 25 pays bénéficient d'une couverture santé en ligne avec les standards définis par Dan'Cares, dont 40 000 sont le résultat des plans d'actions lancés depuis 2011.

### Prévenir le stress au travail et améliorer la qualité de vie au travail

Danone traite conjointement les problématiques de la protection de la santé au travail, la sécurité, les conditions de travail et la prévention du stress au travail via des mesures de préventions communes à toutes les filiales.

C'est dans ce cadre qu'a été signé l'accord entre Danone et l'UITA, le 29 septembre 2011 (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*).

En France, cet accord a été décliné avec la signature en 2011 de deux accords d'entreprise portant respectivement sur (i) la prévention du stress et des risques psycho-sociaux et l'amélioration des conditions de travail chez Danone Produits Frais France, et (ii) l'amélioration de la qualité de vie au travail par la prévention des risques et l'efficacité collective chez la Société Anonyme des Eaux Minérales d'Evian.

Depuis 2012, l'auto-évaluation par les filiales en regard du contenu de l'accord signé avec l'UITA et l'élaboration d'un plan d'actions priorisé sont intégrées dans la pratique clé "Santé, Sécurité, Conditions de Travail et Stress" de Danone Way (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*).

## Formation

### Développer l'employabilité de tous les salariés

Assurer l'employabilité de tous ses salariés constitue une priorité pour Danone. Pour cela, le Groupe s'assure que tous ses salariés sont régulièrement formés, met en place des organisations de travail collectives performantes, combinant bien-être et efficacité, et développe l'autonomie de ses salariés.

Ainsi, en 2013, 83 060 salariés ont bénéficié au moins d'une formation (85 917 en 2012, sur le Périmètre Indicateurs Sociaux, voir *Note méthodologique*) et le nombre total des heures de formation dispensées s'élève à 2 632 750 heures (2 657 951 heures en 2012, sur le Périmètre Indicateurs Sociaux, voir *Note méthodologique*).

### Faire bénéficier au plus grand nombre des programmes de formation Groupe

Danone a pour objectif de faire bénéficier au plus grand nombre des programmes de formation du Groupe.

Tout d'abord, Danone privilégie les formations fonctionnelles développées et dispensées en interne, en s'appuyant sur des cadres de Danone dans les différentes fonctions et différents pays.

D'autre part, des formations sont dispensées sous la forme d'universités, les "Danone Campus". Elles allient formations, *networking* et exposition à des thèmes d'intérêt général (comme "innovation sociétale et social business"). En 2013, 10 Danone Campus ont été organisés dans le monde.

Parallèlement, Danone a élaboré des kits de formation *Danone Learning Solutions* qui sont mis à disposition auprès des responsables des ressources humaines des filiales pour faciliter l'accès des salariés à la formation sur des sujets de culture générale comme : la finance pour les non-financiers, le *marketing* pour les *non-marketers*, la gestion de projet et l'accueil des nouveaux employés.

Enfin, des programmes de formation sous un format *e-learning* (module *e-learning* : module thématique court basé sur des vidéos ou des ressources éditoriales, etc.) permettant de favoriser leur accessibilité ont été lancés (par exemple, la formation de *Category Manager*). Suite à ces programmes pilotes, le Groupe a développé une plateforme technologique "Campus 2.0", afin de :

- mettre à disposition des salariés des ressources de formations sous format numérique ;
- faciliter le transfert de connaissances et de bonnes pratiques entre les salariés.

Cette plateforme est opérationnelle depuis octobre 2013 et mise en œuvre progressivement dans l'ensemble des sociétés consolidées du Groupe.

### Danone Leadership College (DLC)

En complément des formations fonctionnelles, Danone a lancé en 2008 le module de formation *Danone Leadership College* (DLC) dont l'objectif est de renforcer l'autonomie et les prises de responsabilité de tous les salariés du Groupe et de faire de Danone une *Great Place to Grow* (où tous les salariés peuvent apprendre et se développer).

L'atout majeur du DLC réside dans la dynamique qu'il génère (i) sur l'activité opérationnelle, en fédérant et impliquant très largement les équipes autour de la stratégie de chaque filiale, et (ii) sur les capacités managériales et de *leadership* individuelles et collectives, formalisées autour des valeurs du Groupe.

Depuis 2011, le programme s'est étendu à un nombre plus large de salariés Danone, non cadres, au sein des équipes industrielles et de force de vente de proximité.

### Promouvoir les bonnes pratiques de formation

Danone promeut l'application dans ses filiales des bonnes pratiques en termes de formation notamment au travers de la démarche Danone Way (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*) en se basant sur les pratiques clés "Formation" et "Développement Individuel" qui comprennent :

- l'évaluation des politiques mises en œuvre par les filiales, notamment en matière de (i) plan de formation adapté aux besoins de la filiale, budget et système d'information dédiés à la formation, (ii) politique de formation, (iii) suivi avec les salariés de leur développement, et (iv) actions de formation ;
- le suivi d'indicateurs tels que : le pourcentage de salariés ayant bénéficié (i) d'au moins 24 heures de formation dans l'année, ou (ii) d'un entretien individuel formalisé avec leur hiérarchie.

## Égalité de traitement

### Diversité

Pour développer sa politique concernant l'égalité de traitement, Danone s'est appuyé sur l'accord mondial signé avec l'UITA en 2007 (accord Diversité décrit ci-après).

La mise en œuvre de cette politique se fait notamment au travers du dialogue social, des pratiques et processus des ressources humaines et de la formation.

### Dialogue social

Des accords locaux ont été signés dans certaines filiales avec les syndicats pour lutter contre la discrimination et encourager la diversité, l'accord mondial signé en 2007 avec l'UITA (accord Diversité) servant de base de réflexion et de dialogue avec les partenaires sociaux (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*).

En particulier, des accords en faveur de l'égalité hommes-femmes ont été signés ces dernières années, ou sont en cours de signature, dans plusieurs filiales, notamment en France. L'essentiel de ces accords porte sur l'égalité de recrutement et de promotion interne, la formation, l'égalité salariale, les mesures visant à l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle comme le télétravail ou la parentalité.

Plusieurs accords sur la gestion de l'emploi des seniors (salariés âgés de plus de 45 ans) existent au sein des filiales françaises.

### Formation

Danone sensibilise à la diversité, notamment lors de l'entrée des salariés dans le Groupe (i) au niveau du processus de recrutement par les ressources humaines, et (ii) auprès des opérationnels avec la formation Dan'Discovery, formation dispensée aux nouveaux arrivants dans le Groupe.

### Égalité hommes-femmes

Danone suit précisément l'évolution de la part des femmes au niveau des effectifs globaux et par niveau hiérarchique.

Le Groupe constate que la part des femmes au sein de la population des cadres, directeurs et cadres dirigeants continue à augmenter en 2013.

Ces résultats ont été obtenus notamment grâce au programme "Women Plan" mis en place en 2009 et déployé dans toutes les filiales du monde (via la démarche Danone Way, voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*), qui repose sur deux leviers, l'un organisationnel et l'autre individuel.

### Organisationnel

- proactivité en faveur de la progression des femmes à tous les niveaux hiérarchiques et selon trois facteurs clés : (i) promotion interne, (ii) recrutement externe, et (iii) rétention des femmes au sein du Groupe ;
- mesures en faveur de la flexibilité du temps de travail pour les femmes et les hommes ;
- égalité salariale.

### Individuel

- accompagnement des femmes (formation, *networking*, *mentoring*) et des hommes (sensibilisation) pour lever les freins individuels ;
- mise en place des modules de "leadership au féminin" pour les femmes, pour une population allant des jeunes cadres aux directrices générales.

En parallèle, Danone a créé fin 2010 le séminaire EVE, avec différentes entreprises partenaires, sur le thème "Oser être soi-même pour pouvoir agir". Fort de son succès, le séminaire EVE a été depuis 2011 réitéré chaque année à Evian et fait aujourd'hui référence en matière de sensibilisation et de développement personnel sur le sujet du *leadership* féminin. EVE intègre des femmes et des hommes à tous niveaux des organisations.

### Diversité des générations

En 2013, le Groupe a poursuivi deux initiatives majeures en faveur de l'intergénérationnel :

#### Séminaire Octave

Dans le prolongement du séminaire EVE, Danone a initié le séminaire Octave, faisant le constat que les seniors tout comme les jeunes avaient chacun leur contribution à l'entreprise et que les interactions entre générations contribuaient à sa performance globale. La première édition d'Octave a eu lieu en avril 2012, réunissant 120 personnes de 5 entreprises partenaires. Ce séminaire est organisé annuellement.

#### Programme Gen D

Ce programme lancé par Danone en 2012 et destiné aux juniors du Groupe (salariés de moins de 30 ans) a pour objectif de leur faire partager la culture Danone et d'augmenter leur proximité avec les cadres dirigeants du Groupe. Il se déroule deux fois par an.

### Handicap

En France, le pourcentage de personnes handicapées employées par le Groupe est de 3,7 % en 2013.

Ces données recouvrent des réalités différentes en termes de niveau d'avancement et de politique d'intégration des travailleurs handicapés, notamment si les filiales sont soumises ou non à des législations plus ou moins exigeantes. Certaines filiales ont signé des accords spécifiques tri-annuels avec les organisations syndicales, inscrivant ainsi dans la durée les efforts déployés.

Par ailleurs, Danone promeut l'application dans ses filiales des bonnes pratiques en termes de non-discrimination et de respect de la diversité notamment au travers de la démarche Danone Way en se basant sur la pratique clé "Égalité des chances et Diversité" (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*) qui comprend :

- l'évaluation des politiques mises en œuvre par les filiales, notamment en matière de mise en place de (i) dispositifs permettant aux salariés de rendre compte de cas de discrimination, (ii) diagnostic des pratiques des filiales en matière de diversité, (iii) plan d'actions en conformité avec l'accord Diversité, (iv) communication auprès des employés sur les actions en faveur de la diversité, et (v) intégration de la diversité dans les divers processus des ressources humaines ;
- le suivi d'indicateurs tels que (i) le ratio hommes/femmes aux différents niveaux hiérarchiques de l'organisation, (ii) le nombre d'employés évoluant du statut de non-cadre à cadre, et (iii) le pourcentage d'employés handicapés.

## Promotion et respect des conventions fondamentales de l'OIT

L'engagement de Danone à respecter et promouvoir les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) a été formalisé, déployé et animé auprès des salariés et des fournisseurs par différents moyens et suivant plusieurs étapes.

En 2003, Danone est devenu adhérent au Pacte Mondial des Nations-Unies qui intègre les conventions fondamentales de l'OIT et a confirmé à nouveau son engagement en 2009.

Parallèlement, en 2005, les sept Principes Sociaux Fondamentaux (abolition du travail des enfants, du travail forcé, principes de non-discrimination, liberté d'association, santé et sécurité au travail, temps de travail et rémunérations) issus des conventions de l'OIT, ont fait l'objet d'un accord signé entre Danone et l'UITA (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*).

La bonne application de ces principes dans les filiales du Groupe est vérifiée à l'occasion d'audits réalisés en commun par Danone et l'UITA (voir paragraphe *Bilan des accords collectifs* ci-avant).

Ce déploiement est également assuré au travers de la démarche Danone Way, qui comprend un volet Droits Humains et un volet Relations Humaines et dont

le pré-requis en terme de participation est l'abolition du travail forcé et du travail des enfants (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*).

De plus, ces sept Principes Sociaux Fondamentaux constituent la base de la démarche RESPECT, initiée en 2005, dont un des objectifs est d'étendre ces principes aux fournisseurs du Groupe (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*). La démarche RESPECT est animée au travers d'un processus d'évaluation, et si nécessaire, d'audit des pratiques des fournisseurs sur l'ensemble de ces sujets.

Enfin, ces engagements sont animés auprès de l'ensemble des salariés du Groupe, grâce à la diffusion d'un code éthique du Groupe dénommé Principes de Conduites des Affaires, qui repose sur un certain nombre de principes qui font référence aux textes internationaux suivants :

- la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme ;
- les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail ;
- les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique à l'intention des entreprises multinationales ;
- le Pacte Mondial (*Global Compact*) concernant les droits de l'Homme, les droits de l'Homme au travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption.

## Informations environnementales

### Politique générale en matière environnementale

La stratégie environnementale du Groupe est liée à ses métiers ainsi qu'à sa mission. Le Groupe utilise des matières premières naturelles pour les transformer et commercialiser des produits à forte composante santé/bien-être. Le Groupe met en place des modèles industriels et agricoles pérennes et respectueux de l'environnement, ce qui lui permet de réduire l'empreinte environnementale de ses activités sur l'ensemble de la chaîne. Pour cela, Danone focalise ses actions sur les axes prioritaires de la stratégie Nature du Groupe :

- climat : contribuer à la lutte contre le changement climatique et réduire la dépendance aux énergies fossiles ;
- eau : protéger la ressource en eau, notamment lorsqu'elle est rare, et l'utiliser en harmonie avec les écosystèmes et les communautés locales ;
- emballages : transformer les déchets en ressources et développer les matériaux renouvelables ;
- agriculture : promouvoir une agriculture compétitive, créatrice de valeur sociale, environnementale et nutritionnelle.

Depuis 2000, Danone s'est fixé des objectifs de réduction de sa consommation d'énergie et d'eau et de valorisation de ses déchets. En 2008, le Groupe a renforcé sa démarche en se fixant l'objectif de réduire son intensité carbone sur son périmètre de responsabilité directe : la réduction obtenue entre 2008 et 2013 est de 37,4 %.

### Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales

#### Organisation

La mise en œuvre de la stratégie Nature repose sur (i) un sponsor Nature au sein du Comité Exécutif du Groupe, (ii) une Direction Nature reportant directement à un membre du Comité Exécutif du Groupe et qui comprend un directeur financier Nature, et (iii) des directeurs environnement dans chacun des Pôles.

Par ailleurs, Danone a développé un réseau de plus d'une centaine de correspondants environnementaux dans ses filiales. Dans chaque filiale, un *Carbon Master* est chargé de conduire le "Plan Carbone" : mesure des émissions de gaz à effet de serre deux fois par an, définition et animation des

plans d'actions pour réduire ces émissions, ainsi que communication avec les Pôles et le Groupe.

Enfin, depuis 2010, Danone a organisé ses réflexions stratégiques Nature avec un panel d'experts externes, de *leaders* d'opinion et d'ONG (*Board* des parties prenantes Nature) afin notamment de se fixer un nouveau cap à long terme.

#### Systèmes d'information

Le Groupe a développé, en collaboration avec l'éditeur de systèmes d'information SAP, une solution innovante de mesure de l'empreinte carbone de ses produits. Basée sur l'analyse du cycle de vie du produit et sur le suivi opérationnel de ces différentes étapes, cette solution permet de mesurer l'empreinte carbone de chaque produit. Cette solution, qui a été validée avec succès en 2010 auprès de deux entités pilotes, a été déployée à partir de 2011 sur les filiales équipées du système d'information intégré SAP/Themis (voir paragraphe 2.5 *Autres éléments de l'activité et de l'organisation du Groupe*).

#### Évaluation interne

Les progrès des différentes filiales sont évalués et audités annuellement dans le cadre de la démarche Danone Way, dont 4 des 16 pratiques concernent la thématique "Environnement" (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*).

#### Évaluation externe

Danone est évalué par différentes agences de notation extra-financière :

- lors de sa dernière évaluation des entreprises du secteur agroalimentaire, en 2013, l'agence de notation extra-financière Vigeo positionnait Danone comme le leader du secteur agroalimentaire en matière de performance environnementale ;
- en 2013 et pour la cinquième année consécutive, Danone a été reconnu par le DJSI (*Dow Jones Sustainability Index*, qui sélectionne, chaque année, les sociétés les plus performantes sur des critères tels que la responsabilité sociale, l'innovation et la performance économique) comme l'une des entreprises de référence du secteur agroalimentaire, notamment en matière de *reporting* environnemental, d'emballages, de stratégie climat, d'approvisionnement en matières premières et de gestion des risques relatifs à l'eau ;



- en 2013, Danone a obtenu le score de 93 points au *Carbon Disclosure Leadership Index* se plaçant ainsi dans le *Carbon Disclosure Leadership Index France* ;
- Danone participe aussi au *CDP Water Disclosure* et au *Forest Footprint Disclosure* qui ne publient pas encore de score.

### Certification

Danone a construit sa politique de *management* environnemental en se basant sur le référentiel international de la norme ISO 14001. Ainsi, la certification ISO 14001 constitue un prérequis fixé par le Groupe pour obtenir le plus haut niveau de performance lors des audits d'évaluation des risques environnementaux GREEN (voir paragraphe *Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions* ci-après).

Le tableau ci-après présente le pourcentage de sites certifiés ISO 14001 :

	Exercice clos le 31 décembre	
(en nombre de sites sauf pourcentage des sites en pourcentage)	2012	2013
Total des sites du Périmètre Environnement Sites de Production <sup>(a)</sup>	164	161
Total des sites certifiés ISO 14001 sur ce Périmètre <sup>(a)</sup>	91	96
Pourcentage des sites certifiés ISO 14001 sur ce Périmètre <sup>(a)</sup>	55 %	60 %

(a) Périmètre Environnement Sites de Production (voir *Note méthodologique*).

### Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement

Le Groupe a développé des modules de formation et d'information (i) adaptés aux besoins des différents métiers et fonctions, et (ii) en adéquation avec ses engagements environnementaux, notamment au travers de :

- *Sustainability Land*, programme aidant les comités de direction des filiales à définir leurs stratégies et leurs objectifs en intégrant les enjeux locaux de développement durable (enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux) ;
- un nouveau module de formation "Nature" développé et disponible dans le cadre de "Danone Campus" (voir paragraphe *Formation* ci-avant), principalement à destination des *Carbon Masters*, mais aussi ouvert à d'autres fonctions du Groupe. Les *Carbon Masters* participent par ailleurs à des vidéoconférences organisées par Pôle chaque mois ou chaque trimestre, afin de coordonner et animer leurs actions autour des priorités et des objectifs Nature de l'année tels que fixés par le Groupe ;
- un site internet dédié aux allégations environnementales à destination des équipes de *marketing* et de communication, mis en place par Danone et disponible dans l'ensemble des filiales communiquant sur les sujets Nature afin de leur permettre de disposer de tous les éléments structurant une communication responsable autour de leurs initiatives environnementales et de partager leurs bonnes pratiques. Ce site a été développé en collaboration avec l'agence anglaise Futerra *anti-greenwashing* ;
- partage de bonnes pratiques à destination des équipes industrielles et *supply chain* notamment au travers (i) de la mise en place de Campus Nature dont l'objectif principal est d'amener les experts de chaque usine à mettre en œuvre les bonnes pratiques sur des sujets divers (réduction des pertes de matières, réduction des consommations d'énergie et d'eau, gestion des déchets) dans le Pôle Produits Laitiers Frais, (ii) du réseau Énergie (qui regroupe un expert par usine) dont l'objectif est de réduire les consommations d'énergie et d'eau dans le Pôle Nutrition Infantile, et (iii) du développement de documents listant les bonnes pratiques environnementales illustrés par des études de cas dans les Pôles Produits Laitiers Frais et Eaux.

### Autres canaux d'information

Danone utilise les nouveaux médias et a lancé un blog spécifiquement dédié au développement durable, "Down to Earth", disponible en interne au sein du Groupe comme en externe. L'objectif est de partager la vision et les expériences innovantes de Danone dans le domaine du développement durable et de la responsabilité sociale et sociétale des entreprises.

### Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions

Des informations concernant la gestion des risques, notamment en ce qui concerne les risques liés aux conditions climatiques et la saisonnalité et les risques industriels et environnementaux sont explicitées au paragraphe 2.7 *Facteurs de risques*.

### Programme GREEN (Global Risk Evaluation for the Environment)

En 1995, le Groupe a défini, pour la fabrication de ses produits, des normes environnementales de production ("Programme Green Plants") et s'est assuré du respect de ces normes par des audits internes dès 1997.

En 2006, le Groupe a déployé au niveau mondial le projet GREEN, outil qui permet de suivre les principaux risques environnementaux relatifs aux sites industriels (risques d'accidents, de réputation et de non-conformité à la réglementation environnementale).

Au 31 décembre 2013, 70 % des sites industriels du Groupe (Périmètre Environnement Sites de Production, voir *Note méthodologique*) ont fait l'objet d'un audit GREEN externe, soit 113 sites. Sur ces 113 sites, 43 sites ont fait l'objet d'un audit de suivi en 2013, et deux tiers d'entre eux ont amélioré leur score par rapport à leur audit précédent.

### Dépenses et investissements environnementaux

En 2013, les investissements du Groupe pour la protection de l'environnement se sont élevés à 33,6 millions d'euros soit environ 3 % des investissements industriels totaux du Groupe.

Les principales catégories de ces investissements réalisés en 2013 sont les suivantes :

- mise en conformité environnementale : traitement des déchets, traitement des eaux usées, stations d'épuration, mesure du bruit, qualité de l'air, etc. À périmètre constant, ces investissements ont augmenté de 60 % par rapport à 2012 ;
- investissements destinés à la réduction des émissions de carbone (économie d'énergie, utilisation d'énergies renouvelables, logistique et éco-conception des emballages). Ces investissements ont diminué de 67 % par rapport à 2012.

Les dépenses de fonctionnement liées à l'environnement se sont élevées à 108,2 millions d'euros en 2013. Elles comprennent pour 50,8 millions d'euros la gestion des déchets, de l'eau, de l'air et des taxes environnementales autres que les cotisations sur les emballages. Ces dernières se sont élevées à 50,9 millions d'euros en 2013.

## Provisions et garanties pour risques en matière d'environnement

Aucune provision significative pour risques et charges liés à l'environnement ne figure au bilan consolidé du Groupe au 31 décembre 2013 (comme au 31 décembre 2012).

## Pollution et gestion des déchets

### Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets directs dans l'air, l'eau et le sol

Les activités de Danone induisent des rejets dans l'air (gaz à effet de serre et gaz réfrigérants, voir paragraphe ci-après), dans l'eau (eaux usées) et dans les sols (boues de stations d'épuration et activité d'élevage dans quelques filiales

spécifiques). Ces rejets font l'objet d'un suivi dans le cadre du programme GREEN (voir paragraphe *Programme GREEN (Global Risk Evaluation for the Environment)* ci-avant).

Dans ce cadre, Danone porte une attention particulière à la qualité des eaux usées de ses sites industriels et cherche à en réduire la charge polluante. La Demande Chimique en Oxygène permet d'apprécier la concentration en matières organiques ou minérales, dissoutes ou en suspension dans l'eau, au travers de la quantité d'oxygène nécessaire à leur oxydation chimique totale.

Le ratio Demande Chimique en Oxygène (DCO) nette (c'est-à-dire après traitement), par tonne de produit, a augmenté d'environ 17 %, à périmètre comparable de 2012 à 2013 (voir *Note méthodologique*). Cela s'explique en partie par le lancement de nouveaux produits ayant un fort impact sur la DCO brute (c'est-à-dire avant traitement), ainsi que par des difficultés rencontrées dans la mise en route de nouvelles installations de traitement des eaux usées. Des plans d'actions sont mis en place dans les filiales concernées pour réduire les "pertes produits" dans les eaux usées et/ou améliorer le rendement d'épuration des installations.

Le tableau ci-après présente les quantités de DCO après traitement rejetées par les sites de production du Groupe aux 31 décembre 2012 et 2013 :

	Exercice clos le 31 décembre	
	2012	2013
Rejet final de Demande Chimique en Oxygène DCO <sup>(a)</sup> (en milliers de tonnes)	4,1	5,0
Ratio DCO nette <sup>(a)</sup> (kg/tonne de produit)	0,14	0,17

(a) Périmètre Environnement Sites de Production (voir *Note méthodologique*).

### Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets

#### Gestion des déchets sur les sites industriels Danone

Le Groupe consolide les quantités de déchets générés par les sites industriels selon quatre catégories (voir *Note méthodologique*) : déchets dangereux, déchets non-dangereux non-organiques, déchets non-dangereux organiques et les boues de station d'épuration (ne sont pas inclus les retours produits et le petit lait, ce dernier étant un sous-produit généralement réutilisé par un tiers) et suit le pourcentage de ces déchets lorsqu'ils sont valorisés. Cette valorisation peut s'effectuer *via* le recyclage, la réutilisation des déchets, le compostage ou la valorisation énergétique. Les sites de production cherchent

à maximiser le taux de valorisation de leurs déchets par la mise en œuvre des actions suivantes : (i) organisation du tri des déchets sur site et formation du personnel à cet effet, (ii) recherche de sous-traitants capables de valoriser les différents types de déchets générés, et (iii) partage de bonnes pratiques entre sites.

À périmètre comparable, le ratio de déchets générés par tonne de produits a augmenté de 1,6 % entre 2012 et 2013, en raison notamment d'une augmentation de la quantité de déchets organiques suite au démarrage de nouveaux produits. Le taux de valorisation a baissé pour atteindre 78 %, pour les raisons suivantes : (i) meilleure application du périmètre de reporting, (ii) intégration des boues de station d'épuration, et (iii) difficultés à valoriser une part des déchets organiques en 2013.

Le tableau ci-après présente les quantités de déchets générés par les sites de production du Groupe aux 31 décembre 2012 et 2013 (hors boues de station d'épuration, afin d'analyser des données comparables) et au 31 décembre 2013 (y compris boues de station d'épuration de 32 % des sites ayant un traitement des eaux usées sur site (voir *Note méthodologique*) :

	Exercice clos le 31 décembre		
	2012 (hors boues)	2013 (hors boues)	2013 (avec boues)
<b>Déchets générés <sup>(a)</sup></b>			
Quantité totale (en milliers de tonnes)	271	279	295
Ratio quantité totale de déchets par tonne de produits (en kg/tonne)	9,6	9,3	9,8
<b>Déchets valorisés <sup>(a)</sup></b>			
Quantité totale (en milliers de tonnes)	238	224	229
Proportion de déchets valorisés (en pourcentage)	87,9 %	80,2 %	77,6 %

(a) Périmètre Environnement Sites de Production (voir *Note méthodologique*).

### Fin de vie des emballages : transformer les déchets en ressources

Danone cherche à développer la collecte et le recyclage de ses emballages et a pour objectif de :

- poursuivre le soutien aux efforts d'augmentation des taux de collecte et de valorisation de la filière de recyclage dans les pays où la collecte est déjà organisée à travers les éco-organismes ;
- lorsque la collecte des déchets n'est pas organisée, contribuer à la collecte des matériaux utilisés dans les emballages des produits de Danone et expérimenter de nouveaux systèmes de collecte : quatre projets sont en cours à l'initiative du Fonds Danone pour l'Écosystème (voir paragraphe 5.3 *Fonds sponsorisés par Danone*) ;
- développer l'utilisation d'emballages recyclés.

### Prise en compte des nuisances sonores et d'autres formes de pollution spécifique à une activité

Les nuisances sonores des sites industriels de Danone sont évaluées dans le cadre du programme GREEN (voir paragraphe ci-avant).

Le tableau ci-après présente les consommations d'eau des sites de production du Groupe en 2012 et 2013 :

	Exercice clos le 31 décembre	
(en milliers de m <sup>3</sup> )	2012	2013
Eau de forage prélevée sur le milieu environnant <sup>(a)</sup>	43 589	43 934
Eau de ville prélevée sur le milieu environnant <sup>(a)</sup>	11 862	12 759
Eau de rivière prélevée sur le milieu environnant <sup>(a)</sup>	3 256	3 935
<b>Total d'eau prélevée sur le milieu environnant <sup>(a)</sup></b>	<b>58 707</b>	<b>60 628</b>

(a) Périmètre Environnement Sites de Production (voir *Note méthodologique*).

Par ailleurs, Danone a établi en 2004 une charte interne dénommée "Politique de protection des eaux souterraines". Cette politique a pour objectif de garantir la pérennité des ressources et de protéger et valoriser les patrimoines naturels des sites. Les filiales du Groupe s'engagent à appliquer cette politique en développant les actions suivantes :

- connaître l'hydrogéologie de la ressource et l'environnement naturel et humain du site ;
- développer des liens durables avec les acteurs locaux et contribuer au développement local ;
- mener des actions de protection pour chaque ressource en eau en fonction des conditions locales ;
- ne pas prélever plus que ce que la ressource peut naturellement produire ;
- mettre en place les moyens nécessaires sous la responsabilité d'un *manager* identifié ;
- contrôler et évaluer périodiquement les accomplissements des objectifs de la politique.

Ces principes d'application sont l'objet d'un diagnostic systématique de chaque source, ainsi que des plans d'actions spécifiques. L'évaluation

### Utilisation durable des ressources

#### Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales

##### Total d'eau prélevée sur le milieu environnant et protection des sources

Sur les 60 628 milliers de m<sup>3</sup> d'eau prélevée, Danone utilise :

- 24 573 milliers de m<sup>3</sup> d'eau pour la composition de ses produits finis, principalement sur ses sites d'emballage (contre 22 996 milliers de m<sup>3</sup> en 2012) ;
- 36 055 milliers de m<sup>3</sup> d'eau pour le processus industriel (contre 35 711 milliers de m<sup>3</sup> en 2012).

La consommation d'eau du Groupe a augmenté de 3,3 % en 2013 par rapport à 2012. Cette hausse se décompose en + 2,7 % liés à la hausse des quantités d'eau utilisées pour la composition des produits, et + 0,6 % liés à la hausse des quantités d'eau liées au processus industriel.

des sites est réalisée via SPRING (*Sustainable Protection and Resources managING*), outil interne de gestion des ressources en eau couvrant la gestion physique, réglementaire et communautaire des aquifères (formations géologiques contenant les nappes souterraines) et de leur bassin versant. En 2012, la convention de Ramsar (Convention internationale de protection des zones humides, Nations Unies), l'UICN (Union Internationale pour la Conservation de la Nature) et Danone se sont engagés dans un processus de reconnaissance de cet outil comme référent.

##### Réduction de la consommation d'eau liée au processus industriel

L'eau liée au processus industriel ne rentre pas dans la composition des produits, il s'agit par exemple des eaux de lavage.

À périmètre comparable, l'intensité de la consommation d'eau liée au processus industriel a été réduite de 4 % en 2013 par rapport à 2012. Cette évolution est le résultat d'un effet mix favorable pour 1 % et à des efforts de productivité dans l'ensemble des Pôles à hauteur de 3 % (voir *Note méthodologique*).



Le tableau ci-après présente les consommations d'eau liées au processus industriel des sites du Groupe en 2012 et 2013 :

	Exercice clos le 31 décembre	
	2012	2013
Consommation d'eau liée au processus industriel <sup>(a)</sup> (en milliers de m <sup>3</sup> )	35 711	36 055
Intensité de la consommation d'eau liée au processus industriel <sup>(a)</sup> (en m <sup>3</sup> /tonne de produit)	1,27	1,20

(a) Périmètre Environnement Sites de Production (voir Note méthodologique).

Au sein du Pôle Produits Laitiers Frais, les bonnes pratiques, notamment l'utilisation de l'eau dans les circuits de nettoyage, sont consolidées dans l'outil NEPTUNE et déployées dans les sites.

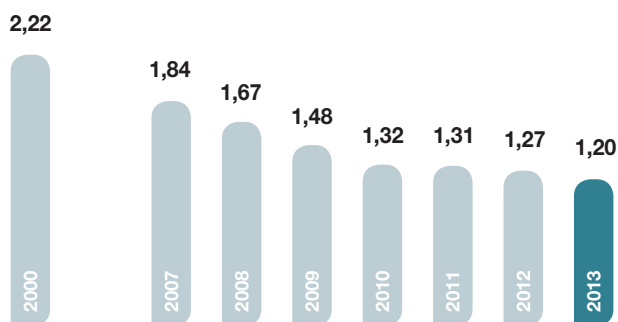
Au sein du Pôle Eaux, l'outil "WaterWatcher" permet de suivre l'utilisation de l'eau dans les sites d'embouteillages et d'identifier les points d'amélioration. Cet outil a été déployé sur l'ensemble des sites du Pôle.

Les sites mesurent toutes les quantités d'eau consommées pour chaque usage (production, nettoyage, etc.) afin d'identifier les postes générant des pertes, et de définir les plans d'actions adéquats de réduction de ces pertes. Les sites ont des objectifs annuels de réduction de leurs pertes en eau. Leur performance et leur classement sont publiés trimestriellement au sein du Pôle. Depuis 2008, plus de 15 milliards de litres ont ainsi été économisés (équivalents à 15 millions de tonnes).

Le graphique ci-après représente l'évolution de l'intensité de la consommation d'eau liée au processus industriel du Groupe depuis 2000, sur les périmètres de reporting de chacune des années concernées.

### Intensité de la consommation d'eau liée au process industriel

(en m<sup>3</sup>/tonne de produit)



### Calcul de l'empreinte eau en prenant en compte les stress hydriques locaux

En 2013, Danone a poursuivi ses recherches en matière d'empreinte eau notamment avec son partenaire Quantis, mais également en contribuant au développement des standards internationaux (ISO) et européens (ENVI FOOD protocol).

Cette démarche a permis d'établir une méthodologie d'évaluation de l'empreinte eau consommée prenant en compte :

- l'inventaire des consommations à chaque stade d'élaboration du produit (ingrédients, emballages, production, conditionnement), de transport, d'utilisation par le consommateur, et de sa fin de vie ;
- les facteurs de stress hydrique locaux (le stress hydrique se définit comme une insuffisance d'eau de qualité satisfaisante, pour pouvoir répondre aux besoins humains et environnementaux) ;
- les mesures compensatoires directement liées à l'élaboration du produit (politique de protection ou programme RSE) qui sont évaluées sous forme de crédits en volumes d'eau.

Cette méthodologie d'évaluation permettra à l'avenir d'identifier les zones sensibles et les leviers de réduction des impacts sur l'ensemble du cycle de vie des produits du Groupe, dans une première phase au sein du Pôle Eaux.

De plus, en 2012, le Pôle Produits Laitiers Frais avait testé avec Quantis et l'Institut de l'élevage une méthodologie d'évaluation de l'empreinte eau sur l'amont agricole dans quatre filiales du Groupe réparties dans différentes régions du monde. En 2013, Danone Eaux France (Pôle Eaux) a développé avec Quantis un outil de mesure (pilote) du Water Footprint qui complète la mesure de l'empreinte carbone du Groupe (Danprint).

### Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation

Des informations concernant la gestion des risques, notamment en ce qui concerne les risques liés à la saisonnalité et à la disponibilité des matières premières sont explicitées au paragraphe 2.7 Facteurs de risques.

Le tableau ci-après présente la production des sites de production du Groupe en 2012 et 2013 :

	Exercice clos le 31 décembre	
(en milliers de tonnes)	2012	2013
Production <sup>(a)</sup>	28 214	30 000

(a) Périmètre Environnement Sites de Production (voir Note méthodologique).

La production du Groupe s'élevé à un équivalent de 30 millions de tonnes en 2013. Elle a augmenté de 4,7 % à périmètre comparable en 2013 par rapport à 2012 (voir Note méthodologique) en raison notamment d'une hausse de la production des Pôles Eaux et Nutrition Infantile.

Les principales matières consommées dans les produits du Groupe sont :

- l'eau ;
- le lait liquide et le lait en poudre ;
- les matériaux d'emballage (plastique, carton...) ;
- le sucre ;
- les fruits.

La quantité de matières premières consommées par tonne de produits finis constitue l'un des principaux critères de performance industrielle, les matières premières représentant une part importante de la structure de coût des produits du Groupe. Ainsi, de nombreuses mesures sont prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation :

- lait liquide, sucre, fruits : dans le Pôle Produits Laitiers Frais, les pertes de matières premières sont suivies quotidiennement sur les sites industriels, et les résultats sont consolidés tous les mois au niveau des filiales et du Pôle pour permettre la comparaison aux objectifs mensuels de minimisation des pertes définis lors du processus budgétaire. Les principales actions pour

réduire ces pertes sont (i) l'optimisation des stocks de matières premières, et (ii) l'optimisation de l'ordonnancement de production ou le calibrage des lignes pour réduire les pertes matières sur ligne à l'amorçage et en fin de production ;

- matériaux d'emballage : le développement des emballages de Danone respecte les principes d'éco-conception qui ont été définis dans des *guidelines* établis en 2002 par le Groupe. Le Groupe a pour objectif de renforcer ces *guidelines* et de les déployer dans tous les Pôles.

### Consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables

#### Consommation d'énergie

À périmètre comparable (voir Note méthodologique), l'intensité de consommation d'énergie (consommation d'énergie par tonne de produit) a été réduite de 4,4 % en 2013 par rapport à 2012. Cette évolution est principalement liée au déploiement de bonnes pratiques de gestion des énergies dans tous les Pôles du Groupe qui a permis de réduire l'intensité de consommation d'énergie (productivité) de 4,2 % à périmètre comparable, ainsi que le résultat d'un effet mix favorable à hauteur de 0,2 %.

Le tableau ci-après présente les consommations d'énergie des sites de production du Groupe en 2012 et 2013 :

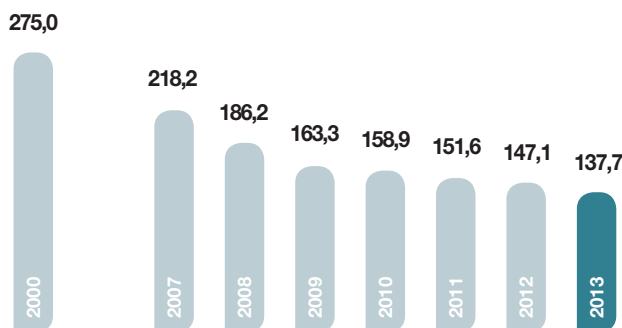
	Exercice clos le 31 décembre	
(en MWh sauf intensité en KWh/tonne de produit)	2012	2013
Énergie thermique <sup>(a)</sup>	2 336 932	2 311 832
Énergie électrique <sup>(a)</sup>	1 814 245	1 817 815
<b>Total</b>	<b>4 151 177</b>	<b>4 129 647</b>
<b>Intensité de la consommation d'énergie</b>	<b>147,1</b>	<b>137,7</b>

(a) Périmètre Environnement Sites de Production (voir Note méthodologique).

Le graphique ci-après représente l'évolution de l'intensité de la consommation en énergie dans les sites de production depuis 2000, sur les périmètres de reporting de chacune des années concernées.

### Intensité de la consommation d'énergie totale dans les usines

(en KWh/tonne de produit)



### Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique

Une meilleure gestion de l'énergie a pu être atteinte par le Groupe en actionnant deux leviers principaux :

- optimisation de la production d'énergie sur les sites. Par exemple, dans le Pôle Produits Laitiers Frais, plusieurs sites ont opté pour des installations de cogénération afin de produire de l'électricité et de la chaleur à partir d'une seule source d'énergie, améliorant ainsi le rendement énergétique de l'usine. La cogénération permet de récupérer jusqu'à 90 % de l'énergie contre 40 à 55 % sur des systèmes classiques ;
- optimisation de l'utilisation des énergies. En 2013, par exemple, le Pôle Nutrition Infantile a fermé les anciens ateliers de production du site d'Istra en Russie et démarré de nouveaux ateliers utilisant une technologie et des procédés de fabrication plus efficaces, permettant une réduction de moitié de la consommation d'énergie par tonne de produits finis de ce site.

Le partage des meilleures pratiques et l'émulation entre les usines du Groupe ont permis en 2013 de renforcer cette dynamique d'amélioration :

- au sein du Pôle Eaux, l'outil "WattWatcher", déployé sur l'ensemble des sites permet de fixer des objectifs de performance adaptés à chaque usine ;
- au sein du Pôle Produits Laitiers Frais, les universités de l'énergie appelées "Campus Énergie" se poursuivent en réunissant des experts du sujet afin de déployer les meilleures pratiques dans l'ensemble des sites industriels. En 2013, deux sessions ont été organisées en Amérique du Nord et en Europe Centrale. Par ailleurs, un séminaire de deux jours a réuni 30 experts industriels du Groupe et 12 fournisseurs, dans le but d'identifier des solutions de réduction d'énergies innovantes, qui seront testées dans des sites pilotes avant un éventuel déploiement dans les années à venir ;
- au sein du Pôle Nutrition Infantile, par l'animation mensuelle du réseau Énergie (voir paragraphe *Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement* ci-avant).

### Recours aux énergies renouvelables

#### Énergie thermique d'origine renouvelable

Danone expérimente localement des projets de production et d'utilisation d'énergies renouvelables, notamment :

- en Indonésie, 80 % de l'électricité de l'usine du Pôle Eaux de Brastagi est produite à partir de l'énergie géothermique naturelle disponible localement ;
- au Brésil, dans l'usine de Poços de Caldas du Pôle Produits Laitiers Frais, une chaudière biomasse a été mise en route au mois d'août 2011, permettant ainsi de remplacer le fioul lourd utilisé pour la production de chaleur. Grâce à l'utilisation de la biomasse, l'énergie thermique utilisée par l'usine provient presque intégralement de sources renouvelables ;
- depuis 2012, en Irlande, le site du Pôle Nutrition Infantile de Wexford utilise une chaudière à bois permettant d'économiser 23 500 tonnes de gaz à effet de serre par an et permettant de réduire la facture d'énergie fossile.

#### Achat d'électricité issue spécifiquement de sources 100 % renouvelables

Chaque filiale a la responsabilité de son choix de mix énergétique. En 2013, six sites industriels ont acheté de l'électricité provenant de sources 100 % renouvelables (énergie éolienne, énergie hydraulique...). Au total, cela représente 3 % des achats d'électricité du Groupe.

#### Utilisation des sols

Le Groupe a fait réaliser, en 2012, par Bio Intelligence Service, une étude visant à estimer de manière globale l'utilisation des sols liée à ses activités directes et indirectes. Cette étude fait ressortir que les activités indirectes (amont agricole) utilisent plus de 98 % de la surface estimée (3 millions d'hectares).

Par ailleurs, l'enjeu des sols est pris en compte dans la démarche agriculture durable.

## Changement climatique

### Rejets de gaz à effet de serre

Danone suit deux méthodes de mesure des émissions de gaz à effet de serre :

- une approche dite "produit" basée sur l'analyse de cycle de vie des produits et des emballages, prenant en compte les émissions de chaque étape : matières premières (y compris amont agricole et lait), emballages, production, logistique, stockage, vente et fin de vie des produits et des emballages. Cette méthode permet d'identifier les leviers de réduction les plus significatifs ;
- une approche dite mesure "par organisation", qui fait le bilan des émissions de gaz à effet de serre générées par les activités industrielles et donc un périmètre plus restreint que l'approche "produit", conformément aux exigences réglementaires de l'article 75 de la loi dite "Grenelle II", qui catégorise les émissions directes dites du scope 1 et indirectes dites du scope 2 (voir paragraphe *Rejets de gaz à effet de serre par organisation* ci-après).

### Rejets de gaz à effet de serre par analyse du cycle de vie des produits

#### Mesure de l'empreinte carbone

Danone a développé et déployé dans la plupart de ses filiales (Périmètre Gaz à Effet de Serre – Danprint, voir *Note méthodologique*) un outil de mesure de l'empreinte carbone fondé sur l'analyse du cycle de vie (Danprint). Cet outil a été intégré dans les systèmes d'information du Groupe grâce à une solution co-développée avec l'éditeur de logiciel SAP.

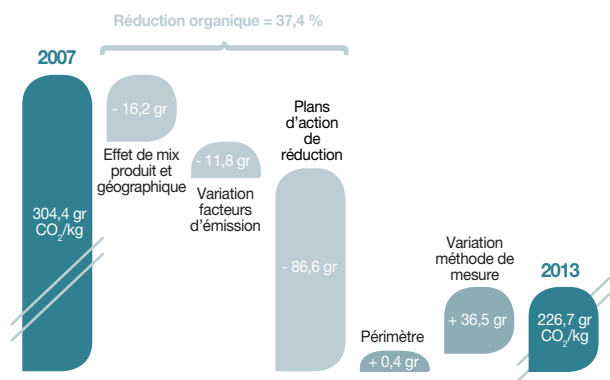
L'objectif est de permettre aux filiales du Groupe disposant de ce module de suivre leurs émissions de carbone sur leur périmètre d'action directe, mais aussi sur les émissions de leurs fournisseurs et de leurs clients.

#### Réduction de l'empreinte carbone : objectifs et résultats

##### Sur le périmètre de responsabilité directe

Danone s'était fixé dès 2008 l'objectif de réduire son intensité carbone de 30 % sur la période 2008-2012, là où la responsabilité directe du Groupe est engagée (sites industriels, emballages et fin de vie, transport et stockage, hors amont agricole). Cet objectif ambitieux a été significativement dépassé grâce à l'engagement continu des équipes de Danone et des partenaires du Groupe associés à cette démarche. À fin 2013, la réduction depuis 2008 atteint 37,4 % (à périmètre d'activité constant). Chaque sous-partie de la chaîne d'activité fait l'objet d'une stratégie et des priorités spécifiques.

(en gr CO<sub>2</sub>/kg)



Les actions les plus contributives à la réduction des émissions sont la réduction de consommation d'énergie dans les usines, la réduction des emballages et l'optimisation des routes logistiques d'approvisionnement.

### Sur la totalité du cycle de vie

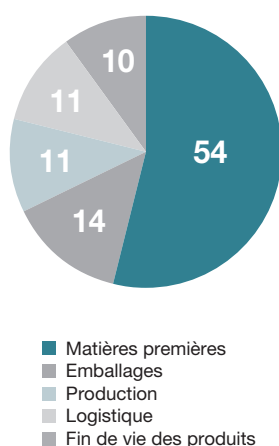
Les émissions totales du Groupe en 2013 (y compris l'amont agricole) sont estimées à environ 17 millions de tonnes équivalent CO<sub>2</sub>.

En grammes équivalent CO<sub>2</sub> par kg/produit pour le Groupe, les émissions du Groupe s'élèvent à :

- périmètre responsabilité directe de Danone : 226 grammes équivalents CO<sub>2</sub> par kilo de produit (Production, emballage, logistique, fin de vie des produits et des emballages) ;
- périmètre total : 585 grammes équivalents CO<sub>2</sub> par kilo de produit (Périmètre Gaz à Effet de Serre – Danprint, voir *Note méthodologique*) qui se décomposent par étapes du cycle de vie des produits de la façon suivante :

### Répartition sur le cycle de vie

(en pourcentage)



### Compensation

Fort de son expérience dans le cadre des projets de compensation carbone initiés dès 2008 en partenariat avec l'IUCN et la convention de Ramsar sur les zones humides, Danone a souhaité associer d'autres entreprises en créant le fonds Livelihoods en 2011. Ce fonds regroupe d'autres grandes entreprises autour de Danone et investit dans des projets de restauration d'écosystèmes naturels. Le fonds Livelihoods et ses réalisations en 2013 sont décrits au paragraphe 5.3 *Fonds sponsorisés par Danone*.

Par ailleurs, en adéquation avec son engagement, et après avoir réduit son intensité carbone de 40 % sur la période 2008-2012, la marque Evian a compensé ses émissions restantes en 2012 à travers le soutien de plusieurs projets de qualité reconnus par les standards VCS et *Gold Standard*.

Pour mener à bien sa stratégie de compensation la marque Evian a décidé de se recentrer sur le fonds Livelihoods, dont les projets sont déjà soutenus par la marque depuis 2008, en y renforçant durablement sa participation. La montée en puissance de ces projets permettra de compenser progressivement les émissions de CO<sub>2</sub> de la marque Evian, l'objectif du Groupe étant d'atteindre à terme une compensation totale.

### Rejets de gaz à effet de serre par organisation

Les émissions atmosphériques de gaz à effet de serre par organisation (scopes 1 et 2, voir description ci-après) pour l'année 2013 sont calculées à partir de la méthodologie décrite dans le *GHG Protocol-Corporate* (version révisée de 2010, voir *Note méthodologique*).

L'approche choisie par Danone est d'intégrer dans la mesure de son empreinte carbone toutes les sources d'émissions des sites industriels du Groupe.

Les émissions directes (scope 1) sont les émissions liées à la consommation de combustibles sur site (gaz, fioul, etc.) et aux fuites de substances réfrigérantes.

Les émissions indirectes (scope 2) sont les émissions liées à la génération de l'électricité, la vapeur, la chaleur ou le froid achetés et consommés par le Groupe.

Exercice clos le 31 décembre

(en tonnes équivalent CO <sub>2</sub> )	2012 (tous sites)	2012 (sites industriels) (a)	2013 (sites industriels) (a)
Émissions scope 1	894 206	480 120	460 256
Émissions scope 2	847 529	767 170	778 566
<b>Émissions totales</b>	<b>1 741 735</b>	<b>1 247 290</b>	<b>1 238 822</b>

(a) Périmètre Environnement Sites de Production (voir *Note méthodologique*).

## Adaptation aux conséquences du changement climatique

Danone travaille à l'estimation des conséquences du changement climatique qui complète la politique globale d'identification et de gestion des risques décrite au paragraphe 2.7 *Facteurs de risques*.

Ainsi, le Groupe a par exemple identifié des risques à moyen terme, concernant les sujets suivants :

- *sourcing* des matières premières (lait, fruits...) dans certaines parties du monde lié aux éventuelles sécheresses et intempéries ;
- production de froid dans les sites du Pôle Produits Laitiers Frais en cas de hausse significative des températures ;
- événements climatiques exceptionnels qui pourraient toucher certains sites industriels situés à proximité des côtes.

## Protection de la biodiversité

### Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité

#### Agriculture durable

L'impact de l'activité de Danone sur la biodiversité est principalement lié à l'amont agricole (sols et eau). Une étude pilote sur l'analyse de cycle de vie des produits a été lancée en 2012 au sein de la filiale Danone Ltda (Produits Laitiers Frais - Brésil) du Pôle Produits Laitiers Frais avec les partenaires des Organisations Non Gouvernementales IPE (Instituto de Pesquisas Ecologicas) et UICN (Union Internationale pour la Conservation de la Nature) afin de développer une méthodologie qui permette d'évaluer les enjeux liés à la biodiversité sur la chaîne de valeur de Danone.

Dans le domaine de l'agriculture et de la collecte du lait, le Pôle Produits Laitiers Frais a mis en place, depuis 1997, avec l'ensemble de ses agriculteurs partenaires, la démarche FaRMs, qui permet d'évaluer la performance des éleveurs sur des critères économiques, sociaux et environnementaux, dont certains relatifs à la protection de la biodiversité (voir paragraphe *Relations avec les producteurs de lait* ci-après). Dans ce cadre, Danone a développé avec l'université de Berne un outil de mesure et de pilotage de sa démarche agriculture durable, DanRISE, et l'a testé en 2013 dans six pays pilotes : Brésil, États-Unis, Allemagne, Ukraine, Pologne et Indonésie.

#### Préservation ou développement de la biodiversité à proximité des sites Danone

Les sites du Groupe se situent dans des écosystèmes et des climats très divers. Plusieurs d'entre eux bénéficient d'un environnement exceptionnel et d'une protection particulière, c'est notamment le cas des sites du Pôle Eaux dont les *impluviums* font l'objet d'une grande attention :

- en 2009, la source Evian a été inscrite sur la liste des zones humides de la convention de Ramsar, dont l'objet est notamment d'assurer une gestion durable de ces zones, essentielles au maintien de la biodiversité ;
- en Argentine, pour préserver sa source d'eau minérale naturelle la marque Villavicencio protège sa réserve naturelle de 72 000 hectares riche en biodiversité. Fort de cette expérience, elle poursuit son partenariat innovant avec l'ONG Banco de Bosques et a mis en œuvre l'opération *Déjà tu Huella* ("Laisse ton empreinte"), qui propose aux consommateurs de participer à

la création d'une nouvelle réserve naturelle : pour chaque bouteille achetée Villavicencio s'engage à protéger 1 m<sup>2</sup> du parc. À cela s'ajoutent des actions de sensibilisation du public aux dangers de la déforestation et à l'importance de la biodiversité dans l'écosystème local. Les résultats de cette opération sont probants : près de 2 200 hectares protégés, une participation active du public autour du projet et un accroissement de la préférence consommateur pour la marque *Villavicencio* ;

- depuis 2012, Danone Waters China renforce ses actions de protection sur le site de Longmen en partenariat avec le Fonds Danone pour l'Écosystème. Le projet, qui a pour objectif d'impliquer de nombreux fermiers, vise à préserver la quantité et la qualité des ressources en eau et la biodiversité tout en améliorant les conditions de vie des communautés locales. Le Fonds Danone pour l'Écosystème est décrit au paragraphe 5.3 *Fonds sponsorisés par Danone*.

### Politique Empreinte Forêt du Groupe

Conscient de l'importance de la préservation des forêts sur la planète (notamment les forêts tropicales indonésiennes, du bassin du Congo et amazoniennes), Danone s'engage dans une stratégie d'élimination des impacts de la déforestation sur sa chaîne d'approvisionnement et dans un programme de reboisement à horizon 2020 (dont le programme de restauration des écosystèmes naturels du fonds Livelihoods).

Pour ce faire, Danone a mis en place une Politique Empreinte Forêt qui vise à :

- évaluer les risques de déforestation liés aux matières premières utilisées directement ou indirectement par les activités du Groupe ;
- proposer des politiques spécifiques ;
- mettre en place des actions hiérarchisées selon les risques et les impacts associés. Six grandes commodités ont été priorisées : emballages papier/carton, huile de palme, soja pour alimentation animale, bois énergie, canne à sucre et matières premières bio-sourcées pour emballages.

Cette politique a été déclinée au niveau de deux catégories de matières premières :

#### Politique spécifique à l'huile de palme

Avec un volume d'environ 30 000 tonnes, Danone n'utilise de l'huile de palme que dans des proportions modestes par rapport à d'autres activités de l'industrie agroalimentaire.

Danone s'engage à acheter, d'ici fin 2014, 100 % de ses besoins en huile de palme auprès de sources CSPO (huile de palme certifiée de source durable).

À plus long terme, Danone envisage de remplacer au cas par cas l'huile de palme par des ressources alternatives.

#### Politique spécifique aux emballages papier/carton

Co-construite avec plusieurs ONG référentes (notamment Rainforest Alliance), la politique spécifique aux emballages papier/carton de Danone vise trois objectifs :

- réduire activement le poids des emballages papier de chaque produit ;
- donner priorité à l'utilisation des fibres recyclées ; et
- lorsque ceci est possible, privilégier les fibres vierges certifiées FSC.

Danone rend publiques ces politiques en les mettant à disposition sur son site internet.

## Informations sociétales

La démarche sociétale de Danone se caractérise par la recherche systématique d'une création de valeur pour l'actionnaire et pour chacune des parties prenantes. Ainsi, Danone veille à ce que son action permette de développer des bénéfices sociétaux.

Dans le cadre de cette démarche, trois fonds dédiés ont été créés : le Fonds Danone pour l'Écosystème, la SICAV danone.communities et le fonds Livelihoods. Ces fonds sont décrits au paragraphe 5.3 *Fonds sponsorisés par Danone*.

### Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société

Danone a décidé d'intégrer à son activité à la fois les enjeux économiques (salaires versés, achats et sous-traitance, impôts locaux, etc.) et les enjeux sociétaux (emploi, apport de savoir-faire, formation, appui aux initiatives locales, contribution à l'éducation dans des domaines d'expertise, opérations de partenariat en matière environnementale). La capacité de l'entreprise à développer des relations constructives avec son territoire ou son environnement local joue un rôle important dans sa performance globale.

L'engagement de Danone pour les communautés locales s'inscrit dans la ligne de son "double projet économique et social" à savoir :

- connaître les acteurs locaux et développer des liens durables avec eux ;
- participer au développement économique et social de son bassin d'emploi ;
- développer des produits accessibles au plus grand nombre ;
- participer au maintien de l'activité et de l'emploi en réindustrialisant les sites du Groupe qui font l'objet d'une restructuration.

### Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société

#### Actions de partenariat ou de mécénat

Plus que de simples partenariats, Danone s'ancre aussi dans un processus de co-crédation, c'est-à-dire une nouvelle forme de collaboration entre plusieurs partenaires : Danone et/ou ses filiales et une institution, des représentants de la société civile et/ou une organisation de développement locale.

Danone fonctionnant de manière principalement décentralisée, ce sont les filiales qui portent et développent les projets de partenariat et de mécénat, comme par exemple :

- *Sed Cero* : la Fondation Danone en Argentine soutient un programme trinationnel (Argentine, Bolivie et Paraguay) appelé *Sed Cero* - "soif zéro" - qui vise à apporter l'eau potable à 100 000 familles d'ici 2016. Ce programme s'articule autour d'initiatives locales dans le Gran Chaco, une région d'Amérique du Sud où le manque d'eau salubre et potable est critique ;
- *Eat like a champ* : programme d'éducation nutritionnelle des enfants au Royaume-Uni ciblant les écoles primaires et s'inscrivant dans le cadre de la lutte contre les mauvaises habitudes alimentaires et la sédentarité des enfants. Démarré en tant que pilote dans quelques écoles en 2010, il a été déployé et enrichi année après année. En 2013, *Eat like a champ* a touché 800 classes à travers tout le Royaume-Uni, engageant près de 30 000 enfants. Ce programme s'articule autour de partenariats-clés avec la *British Nutrition Foundation*, qui a aidé à concevoir des leçons interactives liées au programme de l'école primaire ;
- Restos du cœur : depuis 2008, Danone, Carrefour et les Restos du cœur ont mis en œuvre un partenariat articulé notamment autour d'une action de promo-partage.



### Actions auprès des établissements d'enseignement

En plus de la participation du Groupe à différents forums d'écoles, Danone a soutenu en 2008 la création de la chaire Social Business/Entreprise et Pauvreté au sein d'HEC Paris. Cette chaire a pour mission de contribuer à développer une économie plus inclusive, créatrice de valeur économique et sociétale.

Elle est co-présidée par le Professeur Muhammad YUNUS, économiste et entrepreneur bangladais, prix Nobel de la Paix et Martin HIRSCH, Président de l'Agence du Service Civique, qui est aussi membre du Conseil d'Orientation du Fonds Danone pour l'Écosystème.

Les partenariats et actions de Danone auprès des acteurs en matière d'enseignement se déclinent aussi au niveau local et sont portés par les filiales elles-mêmes. Par exemple, le programme DYSE "Danone Young Social Entrepreneur" en Indonésie a été élaboré par les équipes des Ressources Humaines locales afin d'attirer les jeunes talents.

## Sous-traitance et fournisseurs

### Prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale

Danone travaillant avec des milliers de fournisseurs à travers le monde, une partie importante de son impact environnemental et social se situe au sein de ces entreprises. Dans la continuité du "double projet économique et social", la démarche RESPECT, initiée en 2005 et animée au travers de la démarche Danone Way (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*), consiste à étendre cette vision à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement du Groupe, hors producteurs de lait (voir paragraphe *Relations avec les producteurs de lait* ci-après), en suivant un processus :

- de contractualisation de la performance Responsabilité Sociale (RSE) des fournisseurs par la signature de Principes de Développement Durable (comprenant des éléments sociaux, environnementaux et éthiques), et leur intégration dans les conditions générales d'achats ;
- d'échanges d'informations grâce à des auto-déclarations par les fournisseurs sur leur performance RSE par l'intermédiaire de la plateforme Sedex (plateforme d'évaluation transversale aux acteurs de l'industrie des biens de consommation, voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*) ;
- d'audits RSE externes réalisés chez des fournisseurs considérés comme à risque suite à cet échange d'informations, afin de mettre en place un plan d'actions adapté.

Les fournisseurs concernés couvrent l'ensemble des catégories d'achats du Groupe, à l'exception du lait (voir paragraphe *Relations avec les producteurs de lait* ci-après) : matières premières (ingrédients, sucre, fruits), emballages (plastiques, cartons), machines de production, prestations de transport et autres prestations de services (produits promotionnels, etc.).

En ce qui concerne les sous-traitants, c'est-à-dire les fournisseurs fabriquant des produits finis pour le compte de Danone, ceux-ci prennent part à la démarche RESPECT décrite ci-avant au même titre que les autres fournisseurs. Danone n'a que peu recours à la sous-traitance, la grande majorité des produits finis étant fabriqués dans les usines du Groupe.

Les domaines pris en compte lors de ce processus traitent du respect des Droits de l'Homme, de l'hygiène et de la sécurité, de la rémunération, du temps de travail, du respect de l'environnement et des principes d'éthique, notamment en lien avec l'application des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail.

D'autre part, la démarche Danone *Carbon Pact* consiste à engager les fournisseurs majeurs de Danone dans le travail de réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre. Cette démarche fait l'objet d'un accord formel par lequel le fournisseur s'engage à travailler sur la mesure de ses émissions et sur un plan d'actions associé, susceptible de faire évoluer la collaboration entre les parties (modification des spécifications, plan d'approvisionnement, produits innovants, etc.).

En menant ces démarches de sécurisation des sujets RSE auprès de ses fournisseurs, Danone s'assure de la pérennité de ses partenaires et de son propre développement. Par ailleurs, RESPECT contribue à l'évolution de la nature des relations commerciales, en termes d'exhaustivité et de transparence des informations à formaliser et à partager.

### Relations avec les producteurs de lait

Danone entretient avec ses partenaires producteurs de lait des relations qui contribuent à une agriculture durable aux niveaux économiques, environnementaux et sociaux.

D'un point de vue économique, le lait représentant près de la moitié des dépenses en matières premières du Groupe, un équilibre doit être maintenu entre la compétitivité en termes de prix d'achat pour Danone et le besoin pour l'agriculteur d'une plus grande sécurité financière. D'un point de vue environnemental, le lait représentant une partie importante de l'empreinte carbone globale du Groupe, l'attention est portée sur le choix de l'alimentation, de l'utilisation des sols et de l'utilisation en eau des exploitations. La démarche FaRMs "Farmers Relationship Management" constitue un outil clé dans cette relation. Elle consiste à évaluer, suivant une grille d'audit mise en place par Danone, la performance des éleveurs sur des critères économiques, environnementaux, sociaux et de qualité, grâce au travail de techniciens Danone qui visitent les exploitations et sont en charge d'aider les producteurs de lait à s'inscrire dans une démarche de progrès continue.

Cette démarche est déjà déployée auprès des producteurs de lait avec lesquels Danone est en relation commerciale directe, et est en cours de déploiement en cas de relation indirecte (par exemple dans les cas de relation avec des centres de collecte). L'objectif étant de couvrir 75 % des volumes de lait achetés par le Groupe.

## Loyauté des pratiques

### Actions engagées pour prévenir la fraude et la corruption

Voir paragraphe 6.4 *Contrôle interne et gestion des risques*.

### Mesures prises en faveur de la santé des consommateurs

La santé des consommateurs est au cœur de l'histoire et de la mission de Danone d'"apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre".

La stratégie de Danone en matière de nutrition et de santé s'inscrit dans les grandes orientations fixées par les autorités de santé dans les différents pays ; elle est formalisée dans la Charte Alimentation Nutrition Santé du Groupe.



### Offre unique de produits adaptés aux besoins des populations tout au long de la vie

La plupart des produits de Danone peuvent être consommés quotidiennement : soit parce qu'ils font partie des catégories recommandées dans le cadre des pyramides alimentaires de nombreux pays (produits laitiers frais et eaux minérales), soit parce qu'ils appartiennent à des catégories d'aliments encadrées par la réglementation (nutrition infantile et nutrition médicale), (voir paragraphe 2.4 *Description et stratégie des Pôles d'activité*).

Dans certains cas, la composition des produits est encadrée par des réglementations strictes, dans les autres cas elle est encadrée par des standards nutritionnels internes au Groupe, fondés sur les recommandations des autorités de santé publique (OMS, Eurodiet). Le programme Nutriprogress mis en place par Danone permet de piloter la qualité nutritionnelle des portefeuilles de produits et de lancer, si nécessaire, des projets de reformulation.

Par exemple, la filiale Produits Laitiers Frais en Argentine, entre décembre 2011 et novembre 2013, a réduit les taux de sucre et de matières grasses de plusieurs de ses gammes de produits (yaourts à boire *Yogurissimo & Danonino*, fromage frais *Danonino*, yaourt ferme *Yogurissimo, Danette, Serenito*). 10 000 tonnes de sucre et 880 tonnes de matières grasses ont ainsi été supprimées en cumul sur la période.

Par ailleurs, le Pôle Nutrition Infantile a lancé une démarche globale de reformulation de ses produits, qui a été présentée à la Plateforme Européenne "Diet, Physical Activity and Health" en février 2013.

### Communication responsable

Depuis 2002, Danone a mis en place une procédure interne pour s'assurer de la cohérence, la crédibilité et la validité scientifique des allégations santé et nutrition qui sont diffusées dans ses communications.

En matière de publicité, Danone s'est engagé à appliquer le Code ICC (*International Chamber of Commerce Code for Responsible Food and Beverage Marketing Communication*). Dans le cas plus spécifique des enfants, Danone s'est engagé à restreindre la publicité qui leur est destinée aux seuls produits qui sont adaptés à leurs besoins nutritionnels. Pour cela, Danone est membre de plusieurs *pledges* locaux ou régionaux (regroupements d'entreprises). Dans la plupart des pays concernés, le respect de l'engagement pris est attesté par un organisme extérieur. Par exemple, en 2013, le taux de conformité des publicités télévisées du Groupe aux critères du *pledge* européen a été de 95 % à 100 % en Allemagne, Hongrie, Pologne, Portugal, Espagne et France. Également en 2013, 15 des 18 sites internet externes de Danone audités dans 10 pays différents étaient conformes.

Concernant l'alimentation infantile, Danone s'est engagé à respecter le Code OMS (*International Code of Marketing of Breastmilk Substitutes*). Cela se traduit par l'élaboration de documents internes qui traduisent le code en principes, et le mettent en pratique dans l'activité quotidienne. Un auditeur indépendant évalue de façon régulière le respect, par le Groupe, de cet engagement.

### Information détaillée sur le contenu nutritionnel des produits

Les produits Danone comportent un étiquetage nutritionnel conforme à la réglementation. Les produits laitiers frais et les boissons du Groupe (à l'exception des eaux minérales naturelles) font l'objet d'un étiquetage plus détaillé montrant la contribution de chaque portion aux besoins quotidiens, une initiative de l'interprofession européenne traduite chez Danone dans un document interne dénommé Charte d'Étiquetage Nutritionnel. Cette information nutritionnelle est également accessible *via* les services de relations consommateurs et/ou les sites internet des filiales en Europe et dans certains pays hors Europe.

### Promotion d'une alimentation équilibrée et d'un style de vie sain

Un grand nombre de filiales de Danone mettent en place des programmes d'information et d'éducation à destination des consommateurs. La plupart de ces initiatives sont développées en partenariat avec des institutions locales afin d'assurer leur pertinence dans le contexte local de santé. Certaines de ces initiatives font l'objet d'études d'impact. Par exemple, le programme *Eat like a champ* au Royaume Uni dont les résultats positifs ont été présentés à la Plateforme Européenne "Diet, Physical Activity and Health" en septembre 2013.

### Mesure de la performance Nutrition/Santé du Groupe

Afin de mesurer les avancées et progrès accomplis en matière de nutrition/santé notamment en ce qui concerne la composition des produits et la communication responsable, Danone a mis en place depuis 2011 une série d'indicateurs de performance (*scorecard*) dont les résultats sont rendus publics chaque année. Ces indicateurs sont consolidés sur un périmètre de 14 pays couvrant les quatre Pôles d'activité du Groupe (46 filiales consolidées au total représentant environ 67 % du chiffre d'affaires net consolidé). Outre ces indicateurs de performance, l'application dans les filiales des bonnes pratiques liées à la commercialisation de produits bénéfiques à la santé des consommateurs est pilotée au sein de la démarche Danone Way (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*).

### Mesures prises en faveur de la sécurité des consommateurs

#### Collaboration avec les parties prenantes

La sécurité alimentaire est fondamentale pour la santé publique. Elle est aussi primordiale pour pérenniser la rentabilité d'une entreprise du secteur agroalimentaire au travers de la confiance des consommateurs.

Ainsi, la collaboration entre toutes les parties prenantes impliquées dans la chaîne alimentaire est nécessaire. La sécurité alimentaire s'étendant au-delà du cadre strict de l'entreprise, il s'agit d'une responsabilité partagée par les gouvernements, les organismes de réglementation, les sociétés liées à l'alimentation sans oublier les médias, les ONG et les consommateurs.

Dans ce cadre, Danone a été au cours des dernières années un membre actif d'organisations internationales telles que la Global Food Safety Initiative (GFSI). Cette organisation, dont la vision est "une alimentation sûre pour les consommateurs du monde entier", est la principale organisation impliquant les parties prenantes de l'industrie agroalimentaire à l'échelle mondiale.

#### Système de qualité interne

Afin d'assurer la qualité et la sécurité de ses produits, Danone a mis en place un système spécifique de "gouvernance produit".

Ce système est basé sur un ensemble de critères qualité définissant ce qui doit être fait pour s'assurer de (i) la qualité et de la sécurité des produits, et (ii) leur conformité aux spécifications Danone, à chaque étape de la chaîne de distribution de la conception du produit à sa consommation, dans tous les pays et à chaque instant.

En ce qui concerne le rappel préventif de produits réalisé suite à l'alerte du gouvernement Néo-Zélandais et de l'entreprise Fonterra, voir Note 33 des Annexes aux comptes consolidés.

Le Groupe revoit régulièrement ces niveaux de qualité. Dans ce cadre, une évaluation des risques et des opportunités est effectuée pour chaque filiale, dans le but de prioriser les ressources allouées pour, à la fois, supporter leur croissance et assurer la sécurité et la qualité des produits.

Les niveaux de conformité à ces critères sont établis selon les principes fondamentaux suivants :

- niveau 1 : respect des exigences obligatoires (réglementaires) ;
- niveau 2 : les procédures de base sont en place pour que la filiale puisse corriger les non-conformités rapidement ;
- niveau 3 : les systèmes sont mis en place pour que la filiale soit en mesure d'anticiper (Plan/Do/Act) ;
- niveau 4 : les systèmes, la culture et les comportements en place au sein de la filiale suivent un processus d'amélioration continue.

Chaque Pôle a adapté cette politique en fonction des spécificités métiers (processus de fabrication, nombre d'ingrédients, approvisionnement, etc.).

Les indicateurs de performance en lien avec chacun des besoins des consommateurs sont suivis quotidiennement sur les sites de production. Les indicateurs suivants sont analysés au niveau de chaque Pôle par les Départements Qualité ainsi qu'au niveau Groupe pour en assurer la gouvernance :

- Indice de la Sécurité Alimentaire (*Food Safety Index*) pour garantir la sécurité des produits, basé sur six indicateurs (bonnes pratiques d'hygiène, bonnes pratiques de fabrication, HACCP, plans de contrôle et de suivi, biovigilance et traçabilité) ;

- conformité des produits, afin d'assurer que dans chacun des pays où il opère, le Groupe délivre bien la valeur du produit promise au consommateur ;
- réactions des consommateurs afin d'évaluer leur niveau de satisfaction.

Les salariés de Danone sont impliqués à chaque étape du processus de fabrication des produits et formés régulièrement afin d'assurer la qualité et la sécurité des produits.

Afin d'aligner toutes les opérations du Groupe, quelle que soit leur localisation, sur une norme reconnue en matière de sécurité alimentaire, Danone a choisi les normes FSSC 22000 et ISO 22000 comme références.

À ce titre, en 2013, 76 % des usines du Pôle Eaux, 90 % des usines du Pôle Nutrition Infantile et 100 % des usines du Pôle Nutrition Médicale sont certifiées ISO 22000. 70 % des usines du Pôle Produits Laitiers Frais sont certifiées FSSC 22000.

## Actions en faveur des droits de l'Homme

Danone prend en considération les droits de l'Homme dans son activité au travers de ses politiques, programmes et actions notamment Danone Way, RESPECT, WISE, Dan'Cares et des accords UITA décrits ci-avant.

## Note méthodologique

### Périmètre de consolidation et périmètres de couverture

Le périmètre de consolidation est constitué des filiales du Groupe consolidées par intégration globale pour l'établissement des états financiers consolidés du Groupe, soit les filiales dont le Groupe détient, directement ou indirectement, le contrôle exclusif (voir Note 1 des Annexes aux comptes consolidés).

Toutefois, certaines filiales ne reportent pas l'intégralité des indicateurs sociaux, sécurité et environnementaux. Ces entités sont consolidées financièrement dans le Groupe au 31 décembre 2013 et des plans d'actions sont planifiés et/ou en cours pour assurer la disponibilité et la fiabilité des données sociales, environnementales et de sécurité remontées. Il s'agit principalement :

- d'entités plus récemment acquises, dont les plus significatives sont les entités issues de l'acquisition de la Centrale Laitière (Produits Laitiers Frais – Maroc) en 2013 et les sociétés constituées des activités du groupe Wockhardt (Nutrition Infantile et Nutrition Médicale – Inde), en 2012 ;
- des entités issues de la fusion du groupe Unimilk et de Danone Russie (Produits Laitiers Frais – Zone CEI), acquises en 2010. Leur intégration au reporting des indicateurs sociaux, sécurité et environnementaux est en cours de fiabilisation, pour un déploiement planifié pour l'exercice 2014. Toutefois, ces entités sont incluses dans le Périmètre Effectif Total Groupe.

Enfin, les filiales ne reportant pas certains indicateurs sociaux (et sécurité) ou environnementaux peuvent différer selon la nature de ces indicateurs, le périmètre de couverture varie selon les catégories d'indicateurs suivantes, comme détaillé dans les paragraphes ci-après :

- Périmètre Effectif Total Groupe ;
- Périmètre Indicateurs Sociaux ;
- Périmètre Sécurité ;
- Périmètre Environnement Sites de Production ;
- Périmètre Gaz à Effet de Serre – Danprint.

### Périmètre Effectif Total Groupe et Périmètre Indicateurs Sociaux

En 2013, 181 entités du Groupe représentant environ 82 % des effectifs totaux, ont reporté des indicateurs sociaux (Périmètre Indicateurs Sociaux). Pour les indicateurs relatifs aux effectifs totaux le taux de couverture est de 100 % (Périmètre Effectif Total Groupe).

### Périmètre Sécurité

En 2013, 154 entités du Groupe représentant environ 79 % des effectifs totaux, ont reporté des indicateurs relatifs à la sécurité (Périmètre Sécurité).

Par ailleurs, concernant les filiales sorties du périmètre de consolidation au 31 décembre 2013, leurs données sociales et sécurité sont reportées jusqu'à leur date de sortie du périmètre, et ne sont pas prises en compte dans les effectifs au 31 décembre 2013. En 2013, les sorties du périmètre de consolidation concernent principalement ALSafi Danone (Produits Laitiers Frais – Arabie Saoudite).

### Périmètre Environnement Sites de Production

En 2013, 161 sites de production (sur les 191 que compte le Groupe) représentant environ 89,9 % du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe, ont reporté des indicateurs environnementaux (Périmètre Environnement Sites de Production).

L'impact environnemental des sièges administratifs et des bases logistiques n'est pas intégré dans le périmètre de consolidation (sauf en ce qui concerne certains indicateurs, lorsque les bases logistiques sont attenantes aux sites de production).

### Périmètre Gaz à Effet de Serre – Danprint (approche par produit)

En 2013, ce périmètre couvre 94 % des volumes du Groupe vendus.

## Variations de périmètre à base comparable (périmètre constant)

Le Groupe mesure les évolutions de certains indicateurs sociaux et environnementaux sur une base comparable soit à périmètre de consolidation constant. Les données de l'exercice 2013 sont retraitées en utilisant un périmètre de consolidation identique à celui de l'exercice 2012.

## Collecte des données

Afin de garantir l'homogénéité des indicateurs sur l'ensemble du périmètre, des référentiels communs de remontée des données sociales, de sécurité et environnementales sont déployés et mis à jour chaque année suite aux travaux de consolidation des données et aux commentaires des contributeurs. Ces référentiels détaillent les méthodologies à utiliser pour la remontée des indicateurs : définitions, principes méthodologiques, formules de calcul et facteurs standards.

Ces référentiels concernant le *reporting* des données environnementales, sociales, de sécurité et GHG sont disponibles sur demande auprès de la Direction Responsabilité Sociale.

Les indicateurs sociaux, sécurité et environnementaux sont transmis par les filiales et/ou les sites de production du Groupe et sont consolidés au niveau du Groupe par les directions concernées. Des contrôles sont effectués sur les données environnementales au niveau des filiales puis au niveau des Pôles lors de la remontée des données. En ce qui concerne les données sociales et sécurité, un contrôle est réalisé sur les données à la fin du troisième trimestre et lors de la consolidation des données au 31 décembre.

## Indicateurs sociaux et sécurité

La Direction Générale Ressources Humaines a la responsabilité des indicateurs sociaux et de sécurité. Les données sociales des filiales sont généralement issues des systèmes de paie des entités et sont reportées *via* le progiciel de consolidation de l'information financière du Groupe (SAP/BusinessObjects Financial Consolidation).

Les indicateurs sécurité sont remontés mensuellement par chaque filiale dans le système de consolidation des données sécurité du Groupe, WISE.

## Indicateurs environnementaux

La Direction Nature a la responsabilité des indicateurs environnementaux. Ils sont reportés par le responsable Environnement de chaque site de production *via* l'outil NatiV. Les émissions de Gaz à Effet de Serre (approche par produit) sont remontées *via* l'outil Danprint SAP Carbon.

## Précisions méthodologiques

Les méthodologies utilisées pour certains indicateurs sociaux et environnementaux peuvent présenter des limites du fait notamment :

- de l'absence de définitions communes au niveau national et/ou international ;
- d'estimations nécessaires, de la représentativité des mesures effectuées ou encore de la disponibilité limitée de données externes nécessaires aux calculs.

C'est pourquoi les définitions et méthodologies utilisées des indicateurs suivants sont précisées.

## Effectifs

Une fraction non significative de l'effectif cadre n'est pas collectée lors de la remontée des données (quelques cas de salariés en mobilité internationale détachés dans d'autres entités du Groupe). Par ailleurs, des disparités peuvent exister dans les modalités de comptabilisation des salariés expatriés (cas

notamment des salariés expatriés disposant de contrat tripartite signé entre le salarié, la filiale de départ et la filiale recevant l'employé).

Les salariés en absence longue durée (supérieure à 9 mois) ne sont pas comptabilisés dans l'effectif inscrit fin de période.

En Chine, les salariés payés par Danone mais pour lesquels le contrat lie le salarié à une société tierce (pouvant être assimilée à une agence d'intérimaires) ne sont pas comptabilisés à l'effectif.

Les contrats à durée déterminée et les mouvements internes au Groupe ne sont pas pris en compte dans les entrées/sorties.

## Création nette d'emplois

La création nette d'emplois correspond à l'effectif de l'exercice considéré comparé à l'effectif de l'exercice précédent à périmètre comparable, tel que spécifié précédemment pour les variations de périmètre à base comparable.

## Nombre d'heures de formation/Nombre de salariés formés

Les données de formation des filiales françaises prennent en compte les formations imputables au titre de la formation professionnelle continue, ainsi que les formations non imputables.

Le nombre de salariés formés prend en compte tous les salariés ayant suivi au moins une action de formation durant l'année, dont les employés qui ne sont plus présents au 31 décembre 2013.

Les formations pour lesquelles les justificatifs ne sont pas reçus à la date de clôture du *reporting* sont prises en compte sur l'exercice suivant.

Au Royaume-Uni, les filiales Nutrition Infantile et Nutrition Médicale prennent en compte, en plus de la formation, le *coaching*, les séminaires et les formations de moins d'une heure, ce qui peut entraîner une surestimation de la donnée par rapport aux autres filiales.

## Salariés handicapés

Cet indicateur comptabilise les salariés déclarés travailleurs handicapés. Le statut de personne handicapée est défini par la réglementation locale des différents pays. De plus, du fait des spécificités réglementaires locales, certains pays prennent en compte les reconnaissances de handicap externes ainsi que les reconnaissances de handicap internes, délivrées par le médecin du travail du site concerné.

## Absentéisme

Le taux d'absentéisme est exprimé, en pourcentage, comme le nombre total d'heures d'absence sur le nombre total d'heures travaillées théoriques. Les motifs d'absences retenus pour cet indicateur sont les absences pour maladie (avec et sans hospitalisation), les absences dues aux arrêts de travail et les absences non justifiées. Les heures d'absences dues aux congés maternité/paternité ainsi que les absences longues durées (supérieures à 9 mois) ne sont pas prises en compte.

Le choix des hypothèses pour le calcul des heures théoriques est laissé à l'appréciation des filiales compte tenu des spécificités locales, ce qui peut conduire à des hétérogénéités mineures.

Pour certaines filiales, les heures d'absence ne sont suivies que pour les salariés payés à l'heure, les autres salariés suivant un programme mettant à leur disposition une réserve de jours pouvant être utilisée pour différents motifs (vacances, maladie, congés exceptionnels...). C'est le cas notamment de Dannon Company (Produits Laitiers Frais – États-Unis), dont le taux d'absentéisme des salariés non payés à l'heure a été estimé.

## Taux de fréquence des accidents du travail

Le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (FR1) représente le nombre d'accidents avec arrêt de travail supérieur ou égal à un jour, survenus au cours d'une période de 12 mois, rapporté à un million d'heures travaillées.

Le taux de gravité (SR) représente le nombre calendaire de jours d'absence liés à des accidents du travail, rapporté à mille heures travaillées.

Les heures travaillées prises en comptes sont les heures travaillées réelles ; par défaut, ce sont les heures travaillées théoriques qui sont prises en compte sur la base des pratiques et de la législation locale en matière de temps de travail.

Le choix des hypothèses pour le calcul des heures théoriques est laissé à l'appréciation des filiales compte tenu des spécificités locales, ce qui peut conduire à des hétérogénéités mineures.

Les indicateurs relatifs aux accidents du travail couvrent aussi les accidents touchant le personnel intérimaire intervenant sur les sites ainsi que les stagiaires ayant une convention de stage avec Danone. Par personnel intérimaire, il est entendu les personnes sans contrat avec Danone mais sous le contrôle managérial du Groupe, travaillant de façon temporaire et pour lesquelles est disponible le temps de travail (en nombre d'heures) ; ce qui peut amener à des disparités dans le périmètre de l'effectif pris en compte par les sites.

## Déchets

En 2013, les déchets sont suivis selon quatre catégories (déchets dangereux, déchets non-dangereux organiques, déchets non-dangereux non-organiques et boues de station d'épuration).

Les boues de stations d'épuration prises en compte dans les indicateurs ne concernent que les sites qui rejettent leurs eaux usées directement dans l'environnement après un traitement sur site (sont exclues les boues de stations d'épurations générées par un traitement externe). En 2013, l'indicateur "Quantité de boues de stations d'épuration" couvre 32 % de ces sites, (19 sites au total), ce qui représente environ 16 000 tonnes de boues. Les données des autres sites seront fiabilisées dès que possible.

Les données consolidées relatives aux déchets ne prennent pas en compte (i) les retours de produits (matières premières non conformes rejetées/invendues suite à des problèmes commerciaux), et (ii) le petit lait, ce dernier étant un sous-produit généralement réutilisé par un tiers.

Les données relatives à la valorisation des déchets prennent en compte les valorisations matières (recyclage, compostage, réutilisation, etc.) et énergétiques.

## Consommation d'eau

Les consommations d'eau de forage ou d'eau de surface sont susceptibles d'être estimées lorsque les sites ne disposent pas de compteurs. Les définitions et la manière de prendre en compte les différents usages de l'eau (dont les déverses, eaux pompées et rejetées à la rivière) sont précisées dans le guide technique environnemental et l'outil informatique spécifique développé NatiV. Les consommations d'eau prennent en compte l'eau utilisée pour les processus industriels et l'eau entrant dans la formulation des produits finis.

La méthode de calcul retenue par le Groupe consiste à prendre en compte l'eau utilisée dans les circuits de refroidissement ouverts (eau pompée et rejetée dans le milieu sans modification – hors température).

Lors de la présence de bases logistiques attenantes aux sites industriels, leur consommation d'eau est prise en compte, lorsque le site n'est pas en mesure de soustraire leur consommation.

## Consommation d'énergie

Par définition, les indicateurs environnementaux, à l'exception de l'indicateur *GHG Protocol Corporate*, couvrent uniquement les impacts des sites de production. Lorsque des centres de Recherche et Développement ou autres locaux non industriels sont attenants aux sites de production, des estimations peuvent être faites par les sites de production pour ne tenir compte que de leurs consommations d'énergie (estimation et déduction des quantités d'énergie consommées par les locaux non industriels attenants au site de production).

Dans certains cas, les consommations d'énergie des bâtiments attenants aux sites industriels sont prises en compte, lorsque le site n'est pas en mesure de soustraire leur consommation.

## Rejets de gaz à effet de serre par organisation

Les émissions de gaz à effet de serre par organisation (scopes 1 et 2) pour l'année 2013 sont calculées à partir de la méthodologie définie dans le *GHG Protocol Corporate* (version révisée de 2010).

L'approche choisie par Danone est d'intégrer dans la mesure de son empreinte carbone toutes les sources d'émissions des sites industriels du Groupe, les bureaux, entrepôts, véhicules n'étant pas majoritairement la propriété du Groupe.

Les émissions directes (scope 1) sont les émissions liées à la consommation de combustibles sur site (gaz naturel, propane/butane/LPG, fioul domestique, fioul lourd et charbon), et aux fuites de substances réfrigérantes (en accord avec le *GHG Protocol Corporate*, seules les consommations de HFC et PFC sont prises en compte). Aucun site du Groupe n'utilise de PFC.

Les émissions indirectes (scope 2) sont les émissions liées à la génération de l'électricité, la vapeur, la chaleur ou le froid achetés par le Groupe.

Les émissions (scopes 1 et 2) sont calculées en appliquant aux données d'activité des pouvoirs de réchauffement globaux et des facteurs d'émissions.

Les facteurs d'émissions utilisés pour le calcul des émissions liées aux consommations d'énergie correspondent aux données du référentiel IPCC 2006 (2006 *IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories*). L'IPCC (*Intergovernmental Panel on Climate Change*) est un Groupe d'experts intergouvernementaux spécialisés sur l'évolution du climat. Les facteurs d'émissions de l'électricité proviennent de l'Agence International de l'Énergie (publication "CO<sub>2</sub> highlights", 2013), les facteurs utilisés pour la chaleur, vapeur ou froid de la base carbone de l'Ademe.

Les facteurs d'émissions utilisés pour caractériser l'impact des émissions "fugitives" de réfrigérants proviennent du rapport "Climate Change 2007, 4th Assessment Report, The Physical Science Basis", de l'IPCC, publié en 2007.

## Rejets dans l'eau

Les données de DCO (Demande Chimique en Oxygène) présentées correspondent aux effluents après traitement interne et/ou externe. En cas de traitement extérieur déclaré par le site, un rendement épuratoire de 90 % est considéré.

Dans le cas du site d'Akbou (Produits Laitiers Frais – Algérie), la DCO nette a fait l'objet d'une estimation pour l'exercice 2013, suite à des problèmes opérationnels et à l'indisponibilité de mesures exploitables. Le rendement épuratoire de la station de traitement du site a été estimé sur la base d'hypothèses conservatrices (mesures de DCO pendant un fonctionnement dégradé de la station (situation début 2014)). Les données de ce site représentent 28 % de la donnée DCO nette du Groupe. Un plan d'actions sera mis en place afin de fiabiliser la mesure de la DCO sur ce site dans les prochaines années.



## Rapport des Commissaires aux comptes, désignés organismes tiers indépendants sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Danone désignés organismes tiers indépendants, dont la recevabilité de la demande d'accréditation a été admise par le COFRAC sous les numéros 3-1060 et 3-1065, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2013, présentées dans le chapitre 5.2 « Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale du Groupe conformément à la loi Grenelle II » du rapport de gestion, ci-après les « Informations RSE », en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

### Responsabilité de la société

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société, composés des protocoles de reporting social, sécurité, environnement, *Greenhouse Gas* (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure dans la *Note méthodologique* présentée au chapitre 5.2 « Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale du Groupe conformément à la loi Grenelle II » du rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

### Responsabilité des Commissaires aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225 105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de onze personnes entre les mois d'octobre 2013 et mars 2014 pour une durée d'environ quatorze semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission, et concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 (*Assurance engagements other than audits or reviews of historical information*).

### 1. Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, avec les limites précisées dans la *Note méthodologique* présentée à la fin du chapitre 5.2 du rapport de gestion, notamment l'exclusion des entités issues de la fusion du groupe Unimilk et de Danone Russie et de la Centrale Laitière (Maroc) pour la plupart des Informations RSE.

Sur la base de ces travaux, et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus concernant le périmètre, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

### 2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

#### *Nature et étendue des travaux*

Nous avons mené une quarantaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur,
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes (**Informations sociales** : l'effectif, les licenciements, l'absentéisme, les accidents du travail, leur fréquence et leur gravité, les maladies professionnelles, la formation, les conventions fondamentales de l'OIT ; **Informations environnementales** : la certification ISO 14001, le montant des provisions et garanties pour risques environnementaux, les rejets aqueux et la quantité de Demande chimique en oxygène (DCO), les déchets et la valorisation, la consommation d'eau et les contraintes locales, la consommation de matières premières et l'efficacité de leur utilisation, la consommation d'énergie et l'efficacité énergétique, les émissions de gaz à effet de serre, la biodiversité ; et **Informations sociétales** : la sous-traitance et les fournisseurs, la prévention de la corruption, la santé et la sécurité des consommateurs).

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc.), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées (**Division Eaux** : Bonafont SA de CV (Mexique), Danone LTDA (Brésil), Robust Drinking Water Co Ltd (Chine), Zywiec Zdroj SA (Pologne) ; **Division Produits Laitiers Frais** : Danone de Mexico, Danone Djurdjura (Algérie), The Dannon Company Inc (US), Danone Sp zoo (Pologne), Danone Produits Frais France (informations relatives aux déchets uniquement) ; **Division Nutrition Infantile** : Nutricia Polska Sp zoo (Pologne), OJSC Istra – Nutricia Babyfoods (Russie) ; et **Division Nutrition Médicale** : Support Produtos Nutricionais Ltda (Brésil), Nutricia Pharmaceutical (Wuxi) Co Ltd (Chine)) en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 23 % des effectifs et entre 21 % et 36 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques professionnelles.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

### Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

### Observations

Sans remettre en cause la conclusion ci-dessus, nous attirons votre attention sur les éléments suivants :

- les Informations ont été établies conformément aux Référentiels, avec les précisions méthodologiques apportées par la société dans la *Note méthodologique* présentée au chapitre 5.2. Lorsque les données ne sont pas suffisantes, des estimations sont réalisées, notamment pour l'indicateur « Demande Chimique en Oxygène rejetée après traitement ». Par ailleurs, les informations concernant les boues de station d'épuration contribuant à l'indicateur « Quantité totale de déchets générés » n'ont été intégrées que pour certains sites. L'amélioration de la précision de ces indicateurs repose dans un cas sur une augmentation de la fréquence des mesures effectuées et dans l'autre cas sur un élargissement du périmètre des sites pris en compte.
- certains contributeurs dans les filiales ne sont pas encore suffisamment sensibilisés et formés aux définitions et méthodologies de calcul élaborées par la société tandis que le dispositif de contrôle interne défini dans le Référentiel n'est pas encore déployé de façon homogène dans l'ensemble des filiales et des pôles. Cela peut donner lieu à des déficiences dans le processus de mesure et de remontée de certains indicateurs par les filiales, notamment concernant les indicateurs « Quantité totale de déchets générés », « Demande Chimique en Oxygène rejetée après traitement », « Nombre théorique d'heures travaillées » (intervenant dans le calcul du « Taux d'absentéisme ») et « Nombre réel d'heures travaillées » (intervenant dans le calcul du « Taux de fréquence des accidents du travail » et du « Taux de gravité des accidents du travail »). Les déficiences relevées ont été corrigées dans les Informations RSE publiées dans le rapport de gestion.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 11 mars 2014

### Les Commissaires aux comptes

#### PricewaterhouseCoopers Audit

Philippe VOGT  
Associé

Sylvain LAMBERT  
Associé Développement durable

#### Ernst & Young et Autres

Gilles COHEN  
Associé

Eric MUGNIER  
Associé Développement durable

## 5.3 FONDS SPONSORISÉS PAR DANONE

### danone.communities

La Société d'Investissement à Capital Variable (SICAV) danone.communities et le Fonds Commun de Placement à Risques (FCPR) danone.communities ont été créés en mai 2007 à l'initiative de Danone :

- le FCPR danone.communities a vocation à investir dans des entreprises à fort impact social localisées principalement dans des pays émergents, en cohérence avec la mission de Danone ; et
- la stratégie d'investissement de la SICAV consiste à investir au minimum 90 % de son actif dans une sélection de parts ou d'actions d'OPCVM ou de fonds d'investissement investies dans des placements monétaires, obligations d'États et obligations d'entreprise de la zone euro privilégiant une approche "Investissement Socialement Responsable" (ISR) et au maximum 10 % dans le FCPR danone.communities.

Au 31 décembre 2013, la SICAV danone.communities atteignait un encours total d'environ 73 millions d'euros.

### Investissement du Groupe et de ses salariés dans danone.communities

Lors de l'Assemblée Générale du 26 avril 2007, les actionnaires ont approuvé à 99,77 % la mise en œuvre du projet danone.communities.

Lors de la création de la SICAV danone.communities en mai 2007, la Société a souscrit à son capital à hauteur de 20 millions d'euros.

De plus, Danone apporte, chaque année, une contribution financière au projet danone.communities. Le plafond de la contribution globale du Groupe est fixé par le Conseil d'Administration de Danone, sur recommandation du Comité de Responsabilité Sociale, et est revu chaque année pour tenir compte du développement de danone.communities.

Au titre de l'exercice 2013, sur recommandation du Comité de Responsabilité Sociale, le Conseil d'Administration de la Société du 18 février 2013 a abaissé le plafond annuel de la contribution financière de la Société de 1,2 million d'euros pour le fixer à 3,8 millions d'euros. Cette baisse est justifiée par la volonté de se concentrer en 2013 sur la consolidation des projets actuels, aucun nouveau projet majeur n'étant envisagé à ce stade.

En 2013, la contribution financière de Danone aux projets de danone.communities s'élève à 3,6 millions d'euros (contre 4,7 millions d'euros en 2012).

Par ailleurs, les salariés de la Société et de ses filiales françaises participent au projet danone.communities en investissant dans la SICAV, par l'intermédiaire du Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE) danone.communities dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe. Au 31 décembre 2013, environ 30 % des salariés du Groupe en France avaient souscrit au FCPE danone.communities pour un montant total cumulé de 11,4 millions d'euros (soit une hausse de 8,6 % par rapport à 2012).

### Projets soutenus par le FCPR danone.communities

Huit investissements ont été réalisés par le FCPR danone.communities depuis sa création.

Conformément à la Charte de Gouvernance de danone.communities, le Comité de Responsabilité Sociale de la Société est consulté et émet, avant chaque investissement du FCPR danone.communities, un avis quant à sa conformité avec cette charte.

En 2012, le Groupe a décidé d'investir, aux côtés du FCPR danone.communities, directement au capital de trois projets afin d'assurer la viabilité et la pérennité de chacun de ces projets : Grameen Danone Foods Limited au Bangladesh, Laiterie du Berger au Sénégal et NutriGo en Chine.

Aux termes de son Règlement Intérieur, le Comité de Responsabilité Sociale de la Société doit veiller à prévenir les conflits d'intérêts éventuels concernant les relations entre les investissements à vocation sociale et le reste des activités du Groupe. Par ailleurs, le comité doit régulièrement procéder à une réévaluation des termes de la Charte de Gouvernance de danone.communities, à la lumière des expériences acquises et tenir compte de l'évolution des problématiques et opportunités liées au déploiement de la mission du Groupe et de celle du FCPR danone.communities.

Dans ce cadre, le Comité de Responsabilité Sociale a modifié la Charte de Gouvernance de danone.communities afin d'encadrer les conditions dans lesquelles la Société peut investir, directement ou indirectement, dans des sociétés dans lesquelles le FCPR danone.communities investit : ces co-investissements ne peuvent être réalisés que s'ils : (i) sont conformes à l'intérêt social de Danone, (ii) renforcent la mission, la gouvernance et la pérennité des entreprises concernées, et (iii) sont réalisés en accord avec les actionnaires de celles-ci. Chaque co-investissement fait l'objet d'un examen préalable par le Comité de Responsabilité Sociale, qui émet un avis sur sa conformité à ces exigences.

Sont décrits ci-après les huit projets ayant fait l'objet d'un investissement du FCPR danone.communities (et, pour trois d'entre eux, du Groupe).

#### Grameen Danone Foods Ltd., Bangladesh

Le premier investissement du FCPR danone.communities a été effectué au sein de la société Grameen Danone Foods Ltd. créée en 2006 au Bangladesh, à l'initiative de Grameen Bank et du Groupe.

Grameen Danone Foods Ltd. est une entreprise sociale, qui a construit une usine de yaourts renforcés en micronutriments (vitamine A, zinc, fer et iode). Vendus à un prix accessible aux familles les plus pauvres par des "Grameen Ladies" et dans de petits magasins, ces yaourts permettent de lutter contre les carences nutritionnelles des enfants. En plus de son impact sur la santé, le projet a également pour objectifs de créer des emplois locaux permettant l'augmentation du niveau de vie de la communauté, de protéger l'environnement et d'économiser les ressources.



Une augmentation de capital d'un montant total d'environ 2,2 millions d'euros a été réalisée en octobre 2012 par Grameen Danone Foods Ltd. afin de financer le lancement de nouveaux produits et la croissance future de l'entreprise. Du fait du contexte politique local, il n'a pas été possible de trouver de nouveaux investisseurs disposés à participer à cette augmentation de capital. En octobre 2012, le Groupe a donc accepté de participer à l'augmentation de capital à hauteur d'environ 1,5 million d'euros.

Au 31 décembre 2013, le montant cumulé des investissements du Groupe dans Grameen Danone Foods Ltd. (soit l'investissement initial de 0,7 million d'euros lors de la création de la société et la participation à l'augmentation de capital de 1,5 million d'euros en octobre 2012) s'élève à environ 2,2 millions d'euros, ce qui représente 38,5 % du capital de Grameen Danone Foods Ltd.

Au 31 décembre 2013, le FCPR avait investi un montant total d'environ 1,6 million d'euros (dont un nouvel investissement de 0,2 million d'euros en octobre 2013) dans Grameen Danone Foods Ltd.

Les autres actionnaires de Grameen Danone Foods Ltd. sont des entités du groupe Grameen et Grameen Crédit Agricole Microfinance Foundation.

### 1001 Fontaines, Cambodge

1001 Fontaines permet à des villages isolés du Cambodge d'avoir accès à un réseau d'eau potable, de façon à éviter aux habitants de boire l'eau des mares, à l'origine d'une surmortalité infantile et de maladies diarrhéiques. 1001 Fontaines utilise un procédé de traitement par ultraviolets alimenté par l'énergie solaire, qui permet de tuer les bactéries présentes dans l'eau des mares et de la rendre potable à un moindre coût.

Le FCPR danone.communities a accompagné ce projet au travers d'un investissement dans la société UV + Solaire sous la forme d'une souscription à une augmentation de capital à hauteur de 51 000 euros, et d'une avance en compte-courant de 99 000 euros.

À fin 2013, ce projet a été mis en place dans environ 90 villages cambodgiens et 10 nouveaux villages à Madagascar, couvrant les besoins en eau potable d'environ 180 000 personnes.

### La Laiterie du Berger, Sénégal

La Laiterie du Berger est une entreprise sociale sénégalaise créée en 2005 dans le but de contribuer à améliorer la situation des éleveurs Peuls en leur apportant une source de revenus fixe.

Au Sénégal, le lait importé sous forme de poudre représente l'essentiel de la consommation, et ce, alors même qu'une partie importante de la population vit traditionnellement de l'élevage et peut donc produire du lait. La Laiterie du Berger fabrique des produits (principalement yaourts et crème fraîche) à base de lait frais collecté localement auprès d'éleveurs Peuls. Ces produits sont ensuite vendus à un prix compétitif sur le marché sénégalais. L'entreprise fournit également aux éleveurs des aliments pour leur bétail, et leur propose des formations pour améliorer la productivité des élevages.

L'investissement réalisé par le FCPR danone.communities dans La Laiterie du Berger représente un montant total d'environ 1,205 million d'euros.

À la demande de l'ensemble des actionnaires de La Laiterie du Berger et afin d'assurer la pérennité de l'entreprise, le Groupe a accepté d'entrer au capital de La Laiterie du Berger à hauteur de 20,40 % du capital, avec un investissement total de 1,4 million d'euros, à l'occasion d'une augmentation de capital réalisée en novembre 2012.

À cette date, le Groupe est également devenu partie au pacte d'associés conclu entre tous les actionnaires de l'entreprise, qui prévoit que l'objectif de La Laiterie du Berger est d'atteindre la pérennité économique et d'avoir un impact social positif sur son environnement. Le pacte définit des principes et engagements précis et chiffrés, notamment en termes : (i) d'augmentation et de sécurisation

du revenu annuel des éleveurs, (ii) de formation, (iii) de développement d'une filière de production laitière locale, (iv) de baisse des coûts de production permettant la commercialisation de produits présentant le meilleur rapport qualité/prix/apports nutritifs dans un contexte de précarité et de malnutrition, et (v) de proportion du chiffre d'affaires correspondant à des produits fortifiés destinés aux populations les plus fragiles.

À partir du troisième trimestre 2013, La Laiterie du Berger a commencé à générer un bénéfice d'exploitation et le Groupe espère dégager une rentabilité sur l'exercice complet de 2014.

### Isomir, France

Financé par le FCPR danone.communities en 2010, la société Isomir (Industrialisation Solidaire en Milieu Rural) accompagne, en France, de petits exploitants agricoles dans le développement de leurs activités en circuit court, par la fourniture d'ateliers de production (abattage de volaille, transformation de viande, de fruits et légumes et de lait) pour la vente de proximité (vente directe, cantines, etc.).

Isomir fournit aux petits exploitants agricoles des ateliers de production clés en main, des conseils et services pour le démarrage et le lancement de l'activité (formation réglementaire, assistance technique, conseil *marketing*, etc.) ainsi qu'un partenariat financier (par une participation directe au financement de l'activité, le solde étant financé par des organismes bancaires classiques sous forme de prêts). Ce projet a pour objectifs de (i) lutter contre la fragilisation de la profession agricole, (ii) maintenir et créer des emplois liés à l'agriculture, (iii) renforcer la cohésion sociale dans les territoires ruraux et péri-urbains, et (iv) faciliter la rencontre agriculture/société.

Le FCPR a participé à la constitution de la société Isomir avec un investissement en capital à hauteur de 100 000 euros.

### Naandi Community Water Services, Inde

Financé par le FCPR danone.communities en 2010, Naandi Community Water Services (NCWS) a été créé à l'initiative de la fondation indienne Naandi en 2006, afin d'apporter de l'eau potable aux communautés villageoises de l'Inde à un coût très bas.

Des systèmes de traitement et de distribution ont ainsi été installés par Naandi Community Water Services dans plus de 400 villages indiens. L'installation, la maintenance et le fonctionnement technique des installations sont assurés par les équipes de l'entreprise, mais sont gérés directement au sein des villages, par des personnes spécialement recrutées et formées.

NCWS a procédé à une augmentation de capital d'environ 1,5 million d'euros en septembre 2013 afin de financer le développement futur de l'entreprise. Les actionnaires actuels ont participé à cette opération.

Le FCPR danone.communities a participé à la création de cette société par un investissement en capital et en obligations convertibles pour un montant total d'environ 2,1 millions d'euros, incluant la nouvelle augmentation de capital de 0,5 million d'euros mentionnée ci-avant.

### El Alberto, Mexique

Réalisé en 2011, le sixième investissement du FCPR danone.communities concerne le projet El Alberto, fruit d'un partenariat entre la Fondation Porvenir, HOD Mexico, l'État mexicain et danone.communities. L'objectif de ce projet est de permettre l'accès à une eau saine et bon marché pour les communautés indigènes de la région d'El Alberto au Mexique.

Le FCPR danone.communities a investi dans ce projet environ 78 500 euros en capital et environ 193 000 euros en obligations convertibles (soit au total environ 271 500 euros).

## Nutrigo, Chine

Le septième investissement du FCPR concerne le projet Nutrigo, réalisé en partenariat notamment avec l'organisation non gouvernementale Shanghai NPI Social Innovation Development Center, un acteur significatif de l'innovation sociale et de l'entrepreneuriat social en République Populaire de Chine.

Ce projet, qui a démarré en 2011, vise à :

- commercialiser, dans les zones rurales chinoises défavorisées dont les populations souffrent de malnutrition chronique, un supplément nutritif sous forme de poudre, le YingYangBao, apportant aux enfants des substances nutritives clés (notamment les protéines, les vitamines, le fer et le calcium) ; et
- renforcer l'éducation des populations locales en matière de nutrition.

Il est prévu que l'investissement du FCPR danone.communities dans Nutrigo soit d'un montant maximum d'environ 900 000 euros environ, réparti sur les prochaines années.

Fin 2011, danone.communities n'a pas conclu l'accord de partenariat envisagé au début du projet avec les partenaires locaux préalablement identifiés. De ce fait, en 2012, le Groupe (par l'intermédiaire de sa filiale chinoise Danone Baby Nutrition (HK) Ltd.) a décidé d'investir dans le projet et de devenir actionnaire de Nutrigo, afin de permettre le lancement du projet, dans l'attente de trouver une solution à long terme. Le Groupe a investi environ 793 000 euros dans le projet, ce qui représente 43,65 % du capital de Nutrigo.

## Jita, Bangladesh

Le projet JITA, huitième investissement du FCPR réalisé en janvier 2012, porte sur un réseau de distribution de produits de base par des femmes en milieu rural au Bangladesh.

Il s'agit d'une extension du programme *Rural Sales*, lancé par l'organisation non-gouvernementale CARE Bangladesh en 2004, qui vise à créer et développer un réseau de distribution de produits de base par les femmes en milieu rural.

JITA vise à accroître de manière importante le nombre des *sales ladies* au service de JITA (qui était de 2 580 en 2011 et a atteint 6 420 à fin 2013) grâce au développement d'un modèle d'entreprise sociale, fondée sur le travail déjà réalisé par CARE Bangladesh. Ses objectifs sont : (i) de créer des opportunités d'emplois pour plusieurs milliers de femmes en situation de précarité, (ii) de permettre l'implantation de points de distribution en milieu rural, (iii) de rendre accessibles des produits et services de base à de nombreux Bangladeshis, et (iv) d'étendre l'accès au marché rural aux entreprises. JITA souhaite ainsi promouvoir un modèle de commerce rural pérenne et développer un réseau d'entreprises rurales grâce à un meilleur accès au marché et aux services.

Le FCPR danone.communities a investi un montant total de 0,6 million d'euros dans le projet en 2012.

## Fonds Danone pour l'Écosystème

Lors de l'Assemblée Générale du 23 avril 2009, les actionnaires de la Société ont approuvé à 98,36 % le projet de création du Fonds Danone pour l'Écosystème.

### Description du Fonds Danone pour l'Écosystème

Ce fonds, régi par la loi du 4 août 2008, est un fonds de dotation dirigé par un Conseil d'Administration. Par ailleurs, un Conseil d'Orientation, réunissant des représentants du Groupe ainsi que des personnalités extérieures, détermine les principales orientations stratégiques du fonds, notamment les priorités et principes d'allocation des moyens, tels que présentés par le Conseil d'Administration du fonds.

Le Fonds Danone pour l'Écosystème a pour mission de renforcer et de développer des activités d'intérêt général dans l'écosystème de Danone. Le fonds, en partenariat avec des organisations à but non lucratif, soutient des initiatives économiques de certaines parties prenantes de Danone (fermiers, fournisseurs, collectivités locales, acteurs économiques à proximité des usines, petits distributeurs, etc.) en vue de renforcer l'écosystème du Groupe, d'encourager la création d'emplois, et de développer le micro entrepreneuriat.

### Contributions du Groupe au Fonds Danone pour l'Écosystème

Conformément à la résolution votée lors de l'Assemblée Générale du 23 avril 2009, la Société a effectué en 2009 un versement d'une dotation en capital, gratuite et irrévocable, de 100 millions d'euros.

En complément de cette dotation en capital, la Société et ses filiales peuvent consacrer chaque année, pendant une durée de 5 ans à compter de 2009, un montant global maximal annuel représentant jusqu'à 1 % du résultat net courant consolidé du Groupe par voie de donations supplémentaires annuelles.

Sur recommandation du Comité de Responsabilité Sociale de Danone, le Conseil d'Administration de Danone, a ainsi approuvé :

- au titre de l'exercice 2009, une contribution globale annuelle supplémentaire d'un montant de 1,4 million d'euros (soit environ 0,1 % du résultat net courant consolidé du Groupe de l'exercice 2009) ;

- au titre de l'exercice 2010, une contribution globale annuelle supplémentaire de 1,4 million d'euros (soit environ 0,07 % du résultat net courant consolidé du Groupe de l'exercice 2010) ;
- au titre de l'exercice 2011, une contribution globale annuelle supplémentaire de 0,9 million d'euros (soit environ 0,05 % du résultat net courant consolidé du Groupe de l'exercice 2011) ;
- au titre de l'exercice 2012, aucune contribution supplémentaire n'a été versée.

Dans sa séance du 19 février 2014, le Conseil d'Administration de Danone a décidé ne pas procéder au versement d'une contribution annuelle supplémentaire au titre de l'exercice 2013.

Voir également paragraphe ci-après.

### Gestion des activités du fonds en matière administrative, comptable, financière et juridique

Le fonds n'emploie pas de salariés et la gestion des activités du fonds en matière administrative, comptable, financière et juridique, est assurée par des salariés du Groupe affectés à l'activité du Fonds conformément aux termes d'une convention de prestations de services conclue entre Danone et le fonds.

Jusqu'en 2011, ces prestations de services étaient rendues à titre gratuit par Danone au fonds car elles s'inscrivaient dans le cadre de la contribution globale annuelle versée par Danone au fonds (cette dernière était ainsi versée pour partie en numéraire et pour partie en nature par voie de prise en charge des salaires et frais de déplacement des salariés du Groupe affectés à l'activité du fonds).

En 2013, les salaires et frais de déplacement des salariés du Groupe affectés à l'activité du fonds ont été intégralement refacturés par Danone au fonds, ce qui représente un montant total facturé de 1,7 million d'euros.

En 2014, les salaires et frais de déplacement des salariés du Groupe affectés à l'activité du fonds seront intégralement refacturés par Danone au fonds.

Ces refacturations sont réalisées après transmission de tous les documents justificatifs nécessaires par le Groupe au fonds.

## Projets soutenus par le Fonds Danone pour l'Écosystème

Depuis sa création, 48 projets (excluant les études de faisabilité) ont été validés par le Conseil d'Administration du fonds dont 5 nouveaux projets en 2013, et par ailleurs 10 extensions de projets existants ont été validés en 2013.

Le Conseil d'Administration du fonds a mis fin à un projet en 2011 en raison du manque de viabilité du projet. Ainsi, 47 projets restent actifs au 31 décembre 2013.

Ces projets ont été sélectionnés conformément à la Charte de Gouvernance du fonds, après examen des projets en fonction des cinq critères suivants :

- viabilité économique de l'activité soutenue ;
- création de valeur sociale ;
- possibilité de développer ou répliquer l'initiative ;
- caractère innovant ; et
- opportunité de différenciation.

Les projets sont initiés par les filiales du Groupe dans le monde entier, aussi bien dans les pays développés que dans les pays émergents.

Sur les 47 projets actifs, 14 concernent l'Europe de l'Ouest, 10 l'Amérique, 9 l'Europe centrale et l'Europe de l'Est, 10 l'Asie et 4 l'Afrique et le Moyen-Orient.

Les projets sont mis en œuvre par des organisations à but non lucratif (associations, organisations internationales, etc.) choisis par le fonds, et font l'objet de contrats conclus par le fonds avec le partenaire choisi, prévoyant les modalités de réalisation du projet (description, calendrier, échéancier de versement des subventions, responsabilité du partenaire, indicateurs de performance du projet, gouvernance du projet, etc.).

Depuis 2013, des projets d'intérêt général sont menés directement par le fonds.

Le fonds soutient des projets qui s'inscrivent dans le cadre de cinq thématiques principales :

- les approvisionnements : soutenir les filières laitière et fruitière sur les territoires où Danone opère, en développant particulièrement les petits producteurs (renforcement ou acquisitions de nouvelles compétences, solutions techniques, accès au crédit, etc.) (17 projets actifs, qui représentent 20 millions d'euros engagés par le fonds au 31 décembre 2013) ;
- la micro-distribution : insérer des personnes en difficulté sociale en créant de nouveaux canaux de distribution pour des produits de grande consommation, et/ou des produits locaux à forte valeur nutritionnelle (7 projets actifs et 6 millions d'euros engagés par le fonds au 31 décembre 2013 au titre de ces projets) ;
- le recyclage : collecter le PET en contribuant à organiser le travail des communautés de chiffonniers et en améliorant leur qualité de vie et celle de leur famille (4 projets actifs et 5 millions d'euros engagés par le fonds au 31 décembre 2013) ;
- les services à la personne : en lien avec la nutrition, professionnaliser les acteurs des services à la personne (11 projets actifs et 5 millions d'euros engagés par le fonds au 31 décembre 2013) ; et
- le développement local : contribuer au développement social autour des usines du Groupe par des initiatives économiques locales (8 projets actifs et 7 millions d'euros engagés par le fonds au 31 décembre 2013).

Ces projets font également l'objet d'audits, de mesures d'impact et de suivi par une équipe de coordination (ces coûts transversaux s'élèvent à 5 millions d'euros en 2013).

Au 31 décembre 2013, la somme totale engagée par le fonds au titre des projets mis en œuvre par des organisations à but non lucratif (correspondant aux montants effectivement versés par le fonds aux partenaires ainsi qu'aux montants que le fonds s'est engagé à verser aux termes des contrats conclus avec les partenaires) et au titre des actions d'intérêt général menées directement par le fonds, des audits, des mesures d'impact et du suivi par une équipe de coordination est de 48 millions d'euros.

## Livelihoods

### Création du fonds Livelihoods

Le fonds Livelihoods (Livelihoods Fund) est un fonds d'investissement en restauration d'écosystèmes et actifs carbone, créé à l'initiative de Danone. Il s'agit d'une SICAV-SIF (société d'investissement à capital variable – fonds d'investissement spécialisé) de droit luxembourgeois à capital variable, constituée le 15 décembre 2011.

Le fonds Livelihoods a vocation à investir dans trois types de projets qui remplissent à la fois des critères environnementaux et sociaux, en Afrique, en Asie et en Amérique Latine : (i) la restauration et la préservation d'écosystèmes naturels, (ii) l'agroforesterie et la restauration des sols par des pratiques agricoles durables et (iii) l'accès à l'énergie rurale réduisant la déforestation. Le fonds Livelihoods a également pour objectif d'avoir un impact significatif pour les communautés locales (sécurité alimentaire, développement de nouveaux revenus, etc.) et pour l'environnement.

La durée initiale du fonds est de 24 ans, la durée d'un projet étant d'environ 20 ans.

La constitution du fonds Livelihoods s'inscrit dans le cadre de la réduction par le Groupe de son empreinte carbone et environnementale par le développement d'actions de compensation permettant d'obtenir des crédits carbone grâce à des projets à fort impact environnemental et social.

### Investissements du Groupe et des co-investisseurs dans le fonds Livelihoods

En sa qualité de sponsor, Danone avait réuni en 2011 un premier groupe d'investisseurs comprenant les groupes Crédit Agricole (Crédit Agricole CIB et Delfinances), CDC Climat et Schneider Electric Industries, rejoint en 2012 par La Poste, Hermès International et Voyageurs du Monde. En 2013, SAP et Firmenich ont également rejoint le fonds, qui comprend désormais neuf investisseurs.

L'entrée d'autres investisseurs dans le fonds permet à Danone, du fait de l'augmentation du montant des investissements du fonds qui en résulte, de limiter les risques associés à chaque projet (grâce à une diversification des investissements du fonds sur un plus grand nombre de projets) et de réaliser des économies d'échelle. Elle permet également au Groupe de bénéficier de connaissances et de savoir-faire complémentaires.

Au 31 décembre 2013, l'ensemble des investisseurs s'est engagé à investir dans le fonds Livelihoods un montant total de 31,9 millions d'euros, dont 13,9 millions d'euros ont déjà été versés au fonds. Sur ces montants, le Groupe s'est engagé à apporter 13,8 millions d'euros, dont 6,0 millions d'euros ont déjà été versés au fonds au 31 décembre 2013.

Les crédits carbone générés par les projets développés par le fonds Livelihoods seront certifiés aux meilleurs standards de marché et seront alloués aux investisseurs au *prorata* de leur investissement. Les investisseurs pourront utiliser ces crédits pour compenser leurs émissions de carbone ou les céder sur le marché.

## Investissements du fonds Livelihoods

Au 31 décembre 2013, le fonds Livelihoods gère six projets, le projet Novacel ayant été arrêté suite à une décision du Conseil d'Administration du fonds Livelihoods en date du 28 mai 2013. Les quatre premiers avaient été initiés par Danone jusqu'en décembre 2011, date de leur transfert au fonds à sa création. Deux projets additionnels ont été lancés par le fonds au cours des exercices 2012 et 2013 : le projet Hifadhi au Kenya et le projet Fundaeco au Guatemala. Ces projets sont les suivants :

- plantations de mangroves au Sénégal. Grâce à l'action d'Océanium, une ONG locale, 350 villages de Casamance et du Sine Saloum ont restauré 7 920 hectares de mangroves et contribué ainsi au retour de ressources vivrières dans leur écosystème (poissons, coquillages) et développé des activités permettant d'améliorer les conditions de vie des habitants de ces villages ;
- plantations de mangroves en Inde. Avec l'ONG indienne NEWS (Nature Environment & Wildlife Society), ce sont 5 500 hectares de mangrove que les villageois auront replantés d'ici la fin du premier trimestre 2014. Dans cette région du delta du Gange, le retour des mangroves protège les digues contre les cyclones et la montée des eaux et apporte des ressources alimentaires en poisson ;
- plantations de mangroves en Indonésie. Sous l'impulsion de Yagasu Aceh, une ONG locale, les villages côtiers se mobilisent pour restaurer 5 000 hectares dans l'île de Sumatra avec une démarche très active pour aider les communautés locales à développer des activités à partir de la mangrove (aquaculture, teinture pour les batiks) ;
- agroforesterie en Inde. Avec le soutien de la Fondation Naandi, les communautés tribales Adivasi de la vallée d'Araku ont planté 3 millions d'arbres fruitiers, de caféiers et d'arbres pour le bois, *via* des modèles agroforestiers ;
- énergie rurale et reforestation communautaire au Kenya. Avec l'appui de ClimatePal et en coopération avec Ecoact, le projet "Hifadhi" vise à fabriquer et à distribuer 60 000 fours artisanaux efficaces qui réduisent la consommation de bois, unique source de combustible dans les campagnes africaines. 300 000 personnes dans la région d'Embu bénéficieront de cette action qui réduit fortement le travail des femmes, la pression sur la forêt et l'impact sur la santé des populations ;
- agroforesterie au Guatemala. Avec le soutien de l'ONG locale Fundaeco et du gouvernement guatémaltèque, l'enjeu de ce projet est de préserver la biodiversité de la montagne du Cerro san Gil en permettant aux familles paysannes vivant sur les contreforts de la montagne de vivre correctement grâce à l'agroforesterie. 4 000 hectares d'arbres et de plantes de variétés différentes seront plantés.



“  
GOUVERNEMENT  
D'ENTREPRISE  
”

<b>6.1</b>	<b>ORGANES DE GOUVERNANCE</b>	<b>198</b>	<b>6.4</b>	<b>CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES</b>	<b>267</b>
	Conseil d'Administration	199		Organisation générale du contrôle interne	267
	Administrateur Référent	210		Processus global de contrôle interne et de gestion des risques de Danone	269
	Comité d'Audit	211		Processus de contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable de Danone	271
	Comité de Nomination et de Rémunération	214		Rapport des Commissaires aux comptes	274
	Comité de Responsabilité Sociale	216			
	Pouvoirs du Directeur Général	218	<b>6.5</b>	<b>RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS</b>	<b>275</b>
	Comité Exécutif	219			
	Application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF	220			
	Autres informations	221			
<b>6.2</b>	<b>MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES ADMINISTRATEURS ET LES CANDIDATS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>222</b>			
	Nominations	223			
	Renouvellement de mandats	225			
	Administrateurs en exercice	230			
<b>6.3</b>	<b>RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS ET ORGANES DE GOUVERNANCE</b>	<b>239</b>			
	Principes relatifs à la politique de rémunération des directeurs et dirigeants du Groupe	240			
	Description des programmes collectifs de rémunération du Groupe	245			
	Rémunérations et avantages attribués aux dirigeants mandataires sociaux et organes de gouvernance	254			
	Rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux conformément au Code AFEP-MEDEF	266			
	Transactions effectuées en 2013 sur les titres de la Société, par les mandataires sociaux et les membres du Comité Exécutif	266			



Conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, ce paragraphe Gouvernement d'entreprise intègre le rapport du Président (i) sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration (paragraphe 6.1 Organes de gouvernance) ainsi que (ii) sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le Groupe (paragraphe 6.4 Contrôle Interne et gestion des risques). Le rapport du Président a été revu et approuvé par le Conseil d'Administration du 19 février 2014.

Conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, la Société déclare se référer volontairement au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées révisé en juin 2013 ("Code AFEP-MEDEF").

## 6.1 ORGANES DE GOUVERNANCE

### SOMMAIRE

<b>Conseil d'Administration</b>	<b>199</b>	<b>Comité de Responsabilité Sociale</b>	<b>216</b>
Composition du Conseil d'Administration	199	Composition du Comité de Responsabilité Sociale	216
Règles applicables à l'organisation et à la gouvernance du Conseil d'Administration	201	Règlement intérieur du Comité de Responsabilité Sociale	216
Fonctionnement du Conseil d'Administration au cours de l'exercice	205	Travaux du Comité de Responsabilité Sociale	217
Travaux du Conseil d'Administration	207	<b>Pouvoirs du Directeur Général</b>	<b>218</b>
Auto-évaluation du Conseil d'Administration	209	Fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général	218
<b>Administrateur Référent</b>	<b>210</b>	Limitations des pouvoirs du Directeur Général	218
Présentation de l'Administrateur Référent	210	<b>Comité Exécutif</b>	<b>219</b>
Extraits du règlement intérieur du Conseil d'Administration portant sur l'Administrateur Référent	210	Rôle du Comité Exécutif	219
Nomination de Monsieur Jean LAURENT en qualité d'Administrateur Référent	211	Composition du Comité Exécutif	219
Travaux de l'Administrateur Référent	211	<b>Application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF</b>	<b>220</b>
<b>Comité d'Audit</b>	<b>211</b>	<b>Autres informations</b>	<b>221</b>
Composition du Comité d'Audit	211		
Règlement intérieur du Comité d'Audit	211		
Travaux du Comité d'Audit	212		
<b>Comité de Nomination et de Rémunération</b>	<b>214</b>		
Composition du Comité de Nomination et de Rémunération	214		
Règlement intérieur du Comité de Nomination et de Rémunération	214		
Travaux du Comité de Nomination et de Rémunération	214		

## Conseil d'Administration

### Composition du Conseil d'Administration

L'administration de la Société est confiée à un Conseil d'Administration dont les membres sont désignés par l'Assemblée Générale.

#### Membres du Conseil d'Administration au 28 février 2014

Au 28 février 2014, les 13 membres du Conseil d'Administration sont, les suivants :

Nom	Âge	Principale fonction <sup>(a)</sup>	Date de début de mandat d'Administrateur	Date de fin de mandat d'Administrateur <sup>(b)</sup>
Franck RIBOUD	58	Président Directeur Général de Danone	1992	2016
Emmanuel FABER	50	Vice-Président du Conseil d'Administration et Directeur Général Délégué de Danone	2002	2016
Bernard HOURS	57	Vice-Président du Conseil d'Administration et Directeur Général Délégué de Danone	2005	2017 <sup>(c)</sup>
Bruno BONNELL <sup>(d) (e)</sup>	55	Président d'I-Volution	2002	2017 <sup>(c)</sup>
Richard GOBLET D'ALVIELLA <sup>(d)</sup>	65	Président Exécutif de Sofina SA	2003	2015
Jacques-Antoine GRANJON <sup>(d)</sup>	51	Président Directeur Général de vente-privee.com	2012	2015
Jean LAURENT <sup>(d)</sup>	69	Président du Conseil d'Administration de la Foncière des Régions	2005	2015
Benoît POTIER <sup>(d)</sup>	56	Président Directeur Général de L'Air Liquide SA	2003	2015
Isabelle SEILLIER	54	Directeur Général Europe, Moyen-Orient, Afrique pour les Institutions Financières de J.P. Morgan	2011	2017 <sup>(c)</sup>
Mouna SEPEHRI <sup>(d)</sup>	50	Membre du Comité Exécutif, Directeur Délégué à la Présidence de Renault SAS	2012	2015
Jean-Michel SEVERINO <sup>(d)</sup>	56	Gérant de I&P SARL	2011	2017 <sup>(c)</sup>
Virginia A. STALLINGS <sup>(d)</sup>	63	Professeur de Pédiatrie à l'hôpital pour enfants de Philadelphie	2012	2015
Jacques VINCENT	67	Fondateur et dirigeant de la Fondation Un Métier Vocation	1997	2014 <sup>(f)</sup>

(a) Les mandats et fonctions exercés par chacun des Administrateurs sont détaillés ci-après (voir paragraphe 6.2 *Mandats et fonctions exercés par les Administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration*).

(b) Date de l'Assemblée Générale.

(c) Sous réserve du renouvellement de son mandat par l'Assemblée Générale du 29 avril 2014.

(d) Administrateur reconnu comme indépendant par le Conseil d'Administration du 19 février 2014 sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération (voir paragraphe *Examen de l'indépendance des Administrateurs* ci-après).

(e) Au 28 février 2014, Monsieur Bruno BONNELL est qualifié d'Administrateur indépendant. S'agissant de l'indépendance de Monsieur Bruno BONNELL, dans l'hypothèse du renouvellement de son mandat d'Administrateur à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2014, voir ci-après paragraphe *Examen de l'indépendance des Administrateurs*.

(f) Le Conseil d'Administration, sur avis du Comité de Nomination et de Rémunération, a pris acte du souhait de Monsieur Jacques VINCENT de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat d'Administrateur.

Au 28 février 2014, le Conseil d'Administration comprend un Administrateur Référent, Monsieur Jean LAURENT qui a été nommé par le Conseil d'Administration du 18 février 2013 sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération (voir le descriptif des pouvoirs de l'Administrateur Référent ci-après au paragraphe *Règlement intérieur du Conseil d'Administration*).

Par ailleurs, Monsieur Michel DAVID WEILL a été nommé Vice-Président du Conseil d'Administration à titre honoraire à l'issue de l'Assemblée Générale du 28 avril 2011 ; il dispose en cette qualité d'un rôle consultatif.

Le Conseil d'Administration du 26 juillet 2013 a pris acte de la démission de Monsieur Yoshihiro KAWABATA de ses fonctions d'Administrateur au sein du Conseil d'Administration et, en conséquence, de son mandat de membre du Comité de Nomination et de Rémunération.

Quatre membres du Comité d'Entreprise de la société Danone, délégués par ce Comité (deux appartenant à la catégorie des employés, le troisième appartenant à la catégorie de la maîtrise et le quatrième à la catégorie des cadres) assistent avec voix consultative à toutes les séances du Conseil d'Administration. Dès lors que les deux Administrateurs représentant les salariés auront été nommés en application des nouvelles dispositions de la loi n°2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, un seul membre du Comité d'Entreprise assistera aux séances du Conseil d'Administration avec voix consultative.

Au 28 février 2014, le Conseil d'Administration de Danone présentait les caractéristiques suivantes :

Taux d'indépendance	62 %
Taux de féminisation	23 %
Age moyen des Administrateurs	57,8 ans
Durée moyenne des mandats	8,8 ans
Taux d'Administrateurs de nationalité étrangère	23 %

### Modification de la composition proposée à l'Assemblée Générale du 29 avril 2014

Il est proposé à l'Assemblée Générale du 29 avril 2014 le renouvellement des mandats d'Administrateur de Messieurs Bruno BONNELL, Bernard HOURS et Jean-Michel SEVERINO et de Madame Isabelle SEILLIER ainsi que la nomination de Madame Gaëlle OLIVIER et de Monsieur Lionel ZINSOU-DERLIN en qualité d'Administrateurs (voir paragraphe 8.3 *Commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale*).

Le Conseil d'Administration du 19 février 2014, sur avis du Comité de Nomination et de Rémunération, a également pris acte du souhait de Monsieur Jacques VINCENT, Administrateur depuis 17 ans et ancien Directeur Général Délégué de Danone, de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat.

Par ailleurs, conformément aux nouvelles dispositions de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, il est proposé à l'Assemblée Générale du 29 avril 2014 de modifier les statuts de Danone afin de permettre la nomination de deux Administrateurs représentant les salariés (voir paragraphe 8.3 *Commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale*).

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 29 avril 2014 des renouvellements des mandats susvisés et de l'approbation des nominations proposées, la composition du Conseil d'Administration présentera les caractéristiques suivantes :

	Composition postérieure à l'Assemblée Générale 2011	Composition postérieure à l'Assemblée Générale 2013	Composition antérieure à l'Assemblée Générale 2014 <sup>(a)</sup>	Composition postérieure à l'Assemblée Générale 2014
Taux d'indépendance	57 %	57 %	62 %	71 %
Taux de féminisation	14 %	21 %	23 %	29 %
Age moyen des Administrateurs	58,6 ans	57,3 ans	57,8 ans	56,1 ans
Durée moyenne des mandats	8,3 ans	7,6 ans	8,8 ans	7,4 ans
Taux d'Administrateurs de nationalité étrangère	29 %	29 %	23 %	29 %

(a) Composition au 28 février 2014, date à laquelle le Conseil d'Administration comprenait 13 Administrateurs du fait de la démission de Monsieur Yoshihiro KAWABATA le 26 juillet 2013.

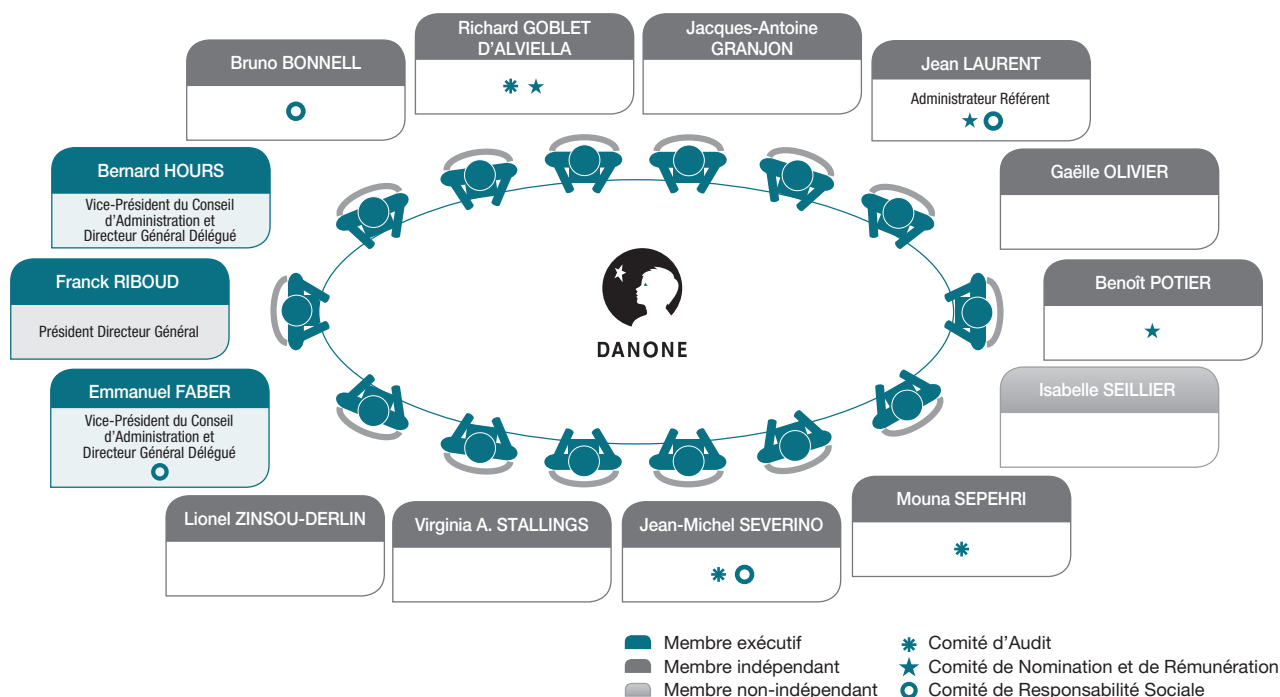
Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les Administrateurs représentant les salariés ne seront pas pris en compte, lorsqu'ils auront été nommés, dans le calcul du taux d'indépendance du Conseil d'Administration. En outre, conformément aux dispositions légales, ces mêmes Administrateurs ne seront pas pris en considération dans le calcul du taux de féminisation du Conseil.

Ainsi, après l'Assemblée Générale du 29 avril 2014, sous réserve du vote favorable de l'Assemblée :

- le taux d'indépendance du Conseil serait toujours supérieur à celui recommandé par le Code AFEP-MEDEF (à savoir 50 % pour les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaire de contrôle, telles que Danone) et le Comité d'Audit et le Comité de Nomination et de Rémunération seraient toujours composés à 100 % d'Administrateurs indépendants, ce qui est également supérieur aux recommandations du Code AFEP-MEDEF (selon lequel ces comités doivent respectivement comporter au moins deux tiers et une majorité d'Administrateurs indépendants) ;

- le taux de féminisation serait également conforme à la réglementation en vigueur (qui exige un taux de féminisation d'au minimum 20 % lors de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2014) ; et
- l'âge moyen des Administrateurs et la durée moyenne des mandats seraient en baisse. Face à cette baisse de la séniorité moyenne de ses membres, le Conseil d'Administration, pour maintenir la diversité de ses membres, estime important de conserver en son sein plusieurs Administrateurs non exécutifs bénéficiant d'une très bonne connaissance du Groupe (notamment Monsieur Bruno BONNELL, Administrateur depuis 2002 et dont le renouvellement est proposé à l'Assemblée Générale).

Il est rappelé que, depuis plusieurs années, le Conseil s'est engagé vis-à-vis de ses actionnaires à poursuivre, dans ses propositions à l'Assemblée Générale, l'amélioration de sa gouvernance notamment au niveau de son indépendance de sa féminisation et de la diversité de son expertise et de sa composition.

Composition du Conseil d'Administration à l'issue de l'Assemblée Générale 2014 <sup>(a)</sup>

(a) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale des renouvellements de mandats et des nominations proposés.

## Règles applicables à l'organisation et à la gouvernance du Conseil d'Administration

## Mandats des Administrateurs

## Durée et renouvellement des mandats

Le mandat des Administrateurs est d'une durée statutaire de trois ans renouvelable, en conformité avec le Code AFEP-MEDEF selon lequel la durée du mandat des Administrateurs ne doit pas excéder quatre ans. Le mandat en cours de tout Administrateur personne physique prend fin, de plein droit, à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cet Administrateur a atteint ou atteindra l'âge de 70 ans. Cette limite d'âge n'est toutefois pas applicable, sur décision de l'Assemblée Générale, à un ou plusieurs Administrateurs dont le mandat pourra être maintenu ou renouvelé, une ou plusieurs fois, sans que le nombre des Administrateurs concernés par cette disposition ne puisse excéder le quart des Administrateurs en fonction.

Afin de favoriser un renouvellement harmonieux du Conseil, l'ensemble des mandats des Administrateurs s'échelonnent dans le temps. Leur renouvellement régulier par les actionnaires est ainsi facilité, d'une part, par une durée statutaire limitée à trois ans, et d'autre part, par un étalement des dates d'échéance des différents mandats permettant ainsi à l'Assemblée Générale de se prononcer chaque année sur plusieurs mandats.

En l'état actuel de la composition du Conseil, cinq mandats arrivent à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013, six arrivent à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014, et les deux autres arrivent à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.

## Détenction d'actions DANONE par les Administrateurs

Bien que la loi française n'exige plus la détention d'un nombre d'actions minimum par les administrateurs de sociétés anonymes, les statuts de Danone, conformément au Code AFEP-MEDEF, imposent que chaque Administrateur (à l'exception, conformément à la loi, des Administrateurs représentant les salariés qui devraient être nommés d'ici la fin 2014, voir paragraphes 8.2 *Projets de résolutions présentées à l'Assemblée Générale* et 8.3 *Commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale*), détienne sous forme nominative au minimum 4 000 actions. A titre indicatif, et sur la base du cours de clôture de l'action au 28 février 2014 (soit 51,18 euros par action), 4 000 actions DANONE représentent un montant de 204 720 euros.

## Règlement intérieur du Conseil d'Administration

### Adoption par le Conseil d'Administration du 25 avril 2002

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration, précisant les droits et obligations des Administrateurs, ainsi que le mode de fonctionnement du Conseil d'Administration, a été adopté par le Conseil d'Administration du 25 avril 2002.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le règlement intérieur du Conseil d'Administration fait l'objet d'une description détaillée dans le présent Document de Référence.

### Principales évolutions

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration est modifié de manière régulière notamment à la suite de chaque auto-évaluation du Conseil d'Administration (les dernières ayant été réalisées en 2008, 2010 et 2012 (voir ci-après paragraphes *Auto-évaluation du Conseil d'Administration* et *Déontologie des Administrateurs*) et dans le cadre du point annuel du Conseil sur son fonctionnement.

Ainsi, le règlement intérieur a été modifié comme suit :

- en 2008, les modifications ont notamment porté sur l'interdiction pour les Administrateurs du recours à des opérations de couverture concernant les actions de la Société ;
- en 2010, les modifications ont notamment porté sur l'intégration des nouveaux Administrateurs ;
- en 2011, la procédure de déclaration et de gestion de conflits d'intérêts a été renforcée ; et
- enfin, en décembre 2013, de manière à se conformer aux nouvelles dispositions du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2013, le règlement intérieur du Conseil a été amendé sur les points suivants :
  - désormais, avant l'acceptation par un mandataire social d'un nouveau mandat dans une société cotée française ou étrangère, ce dernier doit préalablement recueillir l'avis favorable du Conseil d'Administration concernant ce mandat (auparavant, une simple information préalable suffisait) ;
  - tout Administrateur peut rencontrer les principaux dirigeants en dehors de la présence des mandataires sociaux ;
  - les Administrateurs indépendants se réunissent au moins une fois par an à l'initiative de l'Administrateur Référent qui peut inviter les autres Administrateurs externes (à savoir, les Administrateurs non-exécutifs et non-indépendants) de la Société à participer à cette réunion ;
  - des dispositions particulières prévoient une formation adaptée pour les Administrateurs représentant les salariés ; et
  - il est expressément interdit aux Administrateurs d'effectuer des opérations sur les titres des sociétés pour lesquelles ces Administrateurs disposent d'informations privilégiées de par leurs fonctions au sein de Danone.

### Règlement intérieur en vigueur

Les principales dispositions du règlement intérieur du Conseil d'Administration sont résumées ci-après.

### Missions du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est un organe collégial où tous les Administrateurs ont les mêmes pouvoirs et les mêmes devoirs et où les décisions doivent être prises collectivement. Il est responsable devant l'ensemble des actionnaires, se réunit au moins cinq fois par an et définit ses règles de fonctionnement et celles de ses différents Comités.

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Il se prononce sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières ou technologiques de la Société. Par ailleurs, il autorise préalablement les opérations définies par le règlement intérieur qui limitent les pouvoirs du Directeur Général (voir paragraphe ci-après *Pouvoirs du Directeur Général*).

Le Président fait, lors de chaque Conseil, un point sur les principales opérations conclues par le Groupe depuis la précédente réunion ainsi que sur les principaux projets en cours et susceptibles d'être conclus avant le Conseil suivant. Le Conseil procède chaque année à un examen portant sur les points essentiels du Rapport de Gestion du Groupe, ainsi que sur les délibérations présentées à l'Assemblée Générale des actionnaires. Par ailleurs, le Conseil d'Administration est informé au moins une fois par semestre, par la Direction Générale, de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements de la Société.

Les Administrateurs reçoivent entre les réunions du Conseil toutes les informations utiles sur les événements ou opérations significatifs pour le Groupe. Plus généralement, ils peuvent se faire communiquer à tout moment par le Président toutes les informations et tous les documents qu'ils estiment utiles à l'accomplissement de leur mission.

### Réunions du Conseil d'Administration

Conformément aux dispositions légales et réglementaires et au règlement intérieur du Conseil d'Administration, les Administrateurs qui participent aux réunions du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité. Ce mode de participation est cependant exclu lorsqu'il s'agit pour le Conseil de délibérer sur l'arrêt des comptes sociaux et des comptes consolidés de la Société et sur l'établissement du rapport de gestion incluant le Rapport de Gestion du Groupe.

Les réunions du Conseil d'Administration sont organisées en présence des dirigeants mandataires sociaux. Afin de maintenir le même degré d'information entre les membres du Conseil et de renforcer le caractère collégial de cet organe, les Administrateurs extérieurs à la Société ne se réunissent, en principe, qu'en présence des Administrateurs internes.

Le Code AFEP-MEDEF prévoyant que les administrateurs non exécutifs se réunissent annuellement hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes, le règlement intérieur du Conseil d'Administration de Danone prévoit depuis décembre 2013, que les Administrateurs indépendants de Danone se réunissent au moins une fois par an à l'initiative de l'Administrateur Référent et que ce dernier peut inviter les autres Administrateurs externes de la Société (à savoir, les Administrateurs non-exécutifs et non-indépendants) à participer à cette réunion. Au 28 février 2014, cette réunion n'a pas été tenue, l'actualité du Groupe n'ayant effectivement pas justifié, entre temps, son organisation.

À l'occasion de la fixation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux par le Conseil, ces derniers sont présents lors de ces réunions mais ne participent ni aux délibérations ni au vote, conformément à la loi. En revanche, aucun dirigeant mandataire social n'assiste à la réunion du Comité de Nomination et de Rémunération traitant de sa propre rémunération.

### Comités du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration peut décider la création d'un ou plusieurs Comités spécialisés dont il fixe la composition et les attributions et qui exercent leur activité sous sa responsabilité.

Les Comités sont composés uniquement d'Administrateurs : leurs membres sont nommés par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération. Ils sont désignés à titre personnel et ne peuvent se faire représenter. Le Président de chaque Comité est désigné par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération. Cependant, ces Comités ne sauraient s'immiscer dans la direction de la Société ni réduire ou limiter les pouvoirs du Président Directeur Général ou des Directeurs Généraux Délégués, ni ceux du Conseil d'Administration. Dans son domaine de compétence, chaque Comité émet des propositions, recommandations et avis, et rend compte de ses missions au Conseil d'Administration. La prise de décision finale continue d'appartenir au Conseil d'Administration conformément aux dispositions du Code de commerce.

Chacun de ces Comités peut faire procéder à des études ou obtenir les conseils d'experts indépendants et, dispose d'un budget spécialement affecté à cet effet par la Société.

### Rémunération des Administrateurs

Les Administrateurs perçoivent des jetons de présence à l'exception des membres du Comité Exécutif et/ou des dirigeants mandataires sociaux de la Société, ainsi que des Administrateurs honoraires. Le montant global maximal des jetons de présence à répartir entre les Administrateurs est autorisé par l'Assemblée Générale.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, la répartition des jetons tient compte de la participation effective des Administrateurs aux réunions du Conseil et des Comités en comportant une part variable prépondérante (voir paragraphe ci-après *Jetons de présence*).

Par ailleurs, une politique d'encadrement du remboursement des frais supportés par les membres du Conseil d'Administration dans le cadre de l'exercice de leur mandat, a été adoptée lors de la réunion du Conseil du 18 février 2013.

### Déontologie des Administrateurs

Une Charte de Déontologie des Administrateurs figure dans le règlement intérieur du Conseil.

#### Défense de l'intérêt social

Chaque Administrateur est mandaté par l'ensemble des Actionnaires et, dans l'exercice du mandat qui lui est confié, doit se déterminer indépendamment de tout intérêt autre que l'intérêt social de Danone.

#### Connaissance des droits et obligations des Administrateurs

Chaque Administrateur doit, au moment où il entre en fonction, avoir pris connaissance des obligations générales et particulières de sa charge.

#### Indépendance des membres du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration examine annuellement et de manière individuelle, après avis du Comité de Nomination et de Rémunération, la situation de chaque Administrateur au regard de l'ensemble des règles d'indépendance du Code AFEP-MEDEF. Ce dernier qualifie d'indépendant un administrateur lorsque celui-ci : " n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la

société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ", et liste les critères d'indépendance suivants :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la société, ni salarié, ou administrateur de sa société mère ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
  - significatif de la société ou de son groupe ;
  - ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans (sur l'application de ce critère, voir paragraphe ci-après *Application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF*).

#### Obligation de déclaration des conflits d'intérêts

Chaque Administrateur doit en permanence s'assurer que sa situation personnelle ne le met pas en situation de conflit d'intérêts avec le Groupe. Tout Administrateur en situation de conflit d'intérêts doit en faire part au Conseil, afin que ce dernier puisse statuer, et doit s'abstenir de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante (voir ci-après paragraphe *Obligation de déclaration des conflits d'intérêts*).

Chaque Administrateur est en outre tenu d'établir une déclaration sur l'honneur relative à l'existence ou non d'une situation de conflit d'intérêts, même potentiel : (i) au moment de son entrée en fonction, (ii) chaque année en réponse à une demande faite par la Société, à l'occasion de la préparation du Document de Référence, (iii) à tout moment si le Président du Conseil d'Administration le lui demande, et (iv) dans les 10 jours ouvrés suivant la survenance de tout événement rendant en tout ou partie inexacte la précédente déclaration établie par un Administrateur.

#### Devoir de confidentialité des Administrateurs

Les Administrateurs sont tenus à une obligation générale de confidentialité en ce qui concerne les délibérations du Conseil et des Comités ainsi qu'à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel dont ils auraient eu connaissance dans le cadre de leurs fonctions d'Administrateur.

L'obligation générale de confidentialité des Administrateurs a été étendue à l'ensemble des informations et documents dont ils auraient connaissance dans le cadre de leurs fonctions d'Administrateur.

#### Obligation d'assiduité

Concernant leur obligation d'assiduité, les Administrateurs doivent veiller à limiter le nombre de leurs mandats et des présidences de comités de conseil dans d'autres sociétés de manière à conserver une disponibilité suffisante. Dans l'hypothèse où un mandataire social souhaiterait accepter un nouveau mandat supplémentaire dans une société cotée, française ou étrangère, il devra en informer préalablement le Président du Conseil et le Président du Comité de Nomination et de Rémunération et, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, recueillir l'avis favorable préalable du Conseil d'Administration.



### Transactions sur les titres de la Société par les membres du Conseil d'Administration

Les titres visés incluent les actions de la Société, ainsi que tous les instruments financiers liés à ces actions.

D'une manière générale, les membres du Conseil d'Administration sont tenus de respecter un devoir de prudence et de vigilance, ainsi qu'une obligation de précaution particulière sur toute transaction personnelle portant sur des titres de la Société.

En particulier, les Administrateurs ne doivent pas effectuer d'opérations spéculatives et à court terme sur les titres de la Société.

Par ailleurs, ils ne peuvent pas effectuer d'opérations sur les titres de la Société dans les cas suivants :

- lorsqu'ils sont en possession d'informations susceptibles, dès publication, d'affecter le cours de ces titres ; et
- pendant les périodes qui leur seront explicitement indiquées par la Société ; notamment pendant le mois précédant l'annonce des résultats annuels et semestriels de la Société, et les 15 jours précédant la date de publication des chiffres d'affaires trimestriels de la Société.

Par ailleurs, les membres du Conseil d'Administration doivent s'abstenir de recourir à tous instruments de couverture pour toutes les actions DANONE et pour tous les instruments financiers liés à l'action DANONE (notamment les options d'achat d'actions ou les droits à actions DANONE attribuées sous conditions de performance). Cette règle est également applicable à toute opération effectuée par les personnes avec lesquelles les Administrateurs sont liés (au sens de la réglementation en vigueur).

Tout Administrateur ayant des interrogations sur une opération sur des titres de la Société (ou sur des instruments financiers) qu'il envisage de réaliser ou sur la teneur d'informations qu'il peut communiquer doit saisir le Président du Conseil d'Administration ou l'Administrateur Référent.

Enfin, conformément aux nouvelles dispositions du Code AFEP-MEDEF, le règlement intérieur du Conseil interdit également aux Administrateurs d'effectuer des opérations sur les titres (et tous instruments financiers liés) des sociétés pour lesquelles ils disposent, de par leurs fonctions au sein de Danone, d'informations privilégiées.

### Évaluation du Conseil d'Administration

La composition, l'organisation et le fonctionnement du Conseil font l'objet, tous les deux ans, d'une évaluation qui peut prendre la forme d'une auto-évaluation ou d'une évaluation par le Comité de Nomination et de Rémunération ou encore par tout organisme tiers.

Dans le cadre de cette évaluation, la recommandation du Code AFEP-MEDEF concernant la mesure de la contribution individuelle effective de chaque Administrateur n'est pas appliquée, notamment en raison des difficultés pratiques concernant la mise en œuvre d'une telle recommandation et de ses éventuelles conséquences sur l'esprit d'équipe et de collégialité qui anime le Conseil. Néanmoins, chaque Administrateur répond annuellement à un questionnaire très détaillé qui porte notamment sur le fonctionnement du Conseil et qui permet à chaque Administrateur de s'exprimer sur tout éventuel dysfonctionnement. Par ailleurs, la revue du questionnaire d'évaluation complété par chaque Administrateur permet au Conseil d'évaluer pleinement la contribution et l'implication de l'ensemble des Administrateurs aux travaux du Conseil et de ses Comités. Enfin, le règlement intérieur du Conseil prévoit expressément que cette évaluation doit permettre de "s'assurer de la qualité du travail collectif du Conseil d'Administration", mais aussi "de la disponibilité et de l'engagement des Administrateurs".

### Formation des Administrateurs

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration prévoit que chaque Administrateur peut bénéficier, lors de sa nomination ou tout au long de son mandat, des formations nécessaires à l'exercice de ses fonctions. Ces formations internes ou externes lui permettent en particulier de bien comprendre les activités, les risques et l'organisation du Groupe, ou de développer certaines compétences spécifiques. Ces formations sont organisées par la Société et sont à la charge exclusive de celle-ci.

Concernant les futurs Administrateurs représentant les salariés qui seront nommés conformément aux nouvelles dispositions légales, le règlement intérieur du Conseil a été modifié en décembre 2013, en conformité avec les nouvelles dispositions du Code AFEP-MEDEF, afin de prévoir qu'ils disposent, dès leur entrée en fonction, d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat.

Par ailleurs, lors de son entrée en fonction, tout nouvel Administrateur reçoit l'ensemble de la documentation et des informations nécessaires à la connaissance et la compréhension du Groupe et de ses particularités comptables, financières et opérationnelles (historique, organisation, structure juridique, résultats financiers, revues de presse, notes d'analyses, communiqués de presse diffusés par la Société, etc.) ainsi qu'à l'exercice de ses fonctions de membre du Conseil d'Administration (règlements intérieurs du Conseil et des Comités, Code AFEP-MEDEF, etc.). Le Secrétaire du Conseil lui communique également les règles relatives à la détention, la communication et l'utilisation d'informations privilégiées, ainsi qu'aux opérations réalisées sur les actions DANONE.

Enfin, depuis l'auto-évaluation du Conseil d'Administration réalisée en 2012 (voir paragraphe ci-après *Auto-évaluation du Conseil d'Administration*), il est proposé (i) à tout nouvel Administrateur, un parcours d'intégration renforcé comprenant des entretiens individuels avec plusieurs Administrateurs en place et des entretiens individuels avec des membres de la Direction Générale et du Comité Exécutif, et (ii) à l'ensemble des Administrateurs, des sessions de présentation par les directeurs des principales fonctions du Groupe ainsi que des visites régulières sur sites.

### Information des Administrateurs

S'agissant de l'information permanente des Administrateurs, le règlement intérieur prévoit que :

- préalablement à toute réunion du Conseil, chaque Administrateur reçoit un dossier sur les points de l'ordre du jour qui nécessitent une analyse particulière et une réflexion préalable, de manière à pouvoir prendre position en toute connaissance de cause et de manière éclairée sur les points qui seront abordés lors du Conseil ; l'Administrateur Référent veillant également à ce que les Administrateurs bénéficient d'un haut niveau d'information en amont des réunions du Conseil d'Administration ;
- lors de chaque réunion du Conseil, le Président porte à la connaissance des Administrateurs les principaux faits et événements significatifs portant sur la vie du Groupe et intervenus depuis la date du précédent Conseil ;
- les Administrateurs reçoivent, entre les réunions du Conseil d'Administration, toutes les informations utiles sur les événements ou opérations significatifs pour le Groupe. Plus généralement, ils peuvent se faire communiquer à tout moment par le Président toutes les informations et tous les documents qu'ils estiment utiles à l'accomplissement de leur mission. Ils reçoivent notamment les communiqués de presse autres que ceux revus dans le cadre des réunions du Conseil ; et
- le Conseil d'Administration est spécifiquement informé, au moins une fois par semestre, par la Direction Générale, de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements de la Société.



## Fonctionnement du Conseil d'Administration au cours de l'exercice

### Examen de l'indépendance des Administrateurs

Le Conseil d'Administration du 19 février 2014, sur avis du Comité de Nomination et de Rémunération, a examiné comme chaque année l'indépendance de chacun des Administrateurs.

Ainsi, au 19 février 2014, le Conseil d'Administration de Danone est composé de 13 Administrateurs dont huit sont considérés comme indépendants, au sens du Code AFEP-MEDEF, soit un taux d'indépendance de 62 %. Par ailleurs, l'intégralité des Présidents des Comités du Conseil sont des Administrateurs indépendants.

Les cinq Administrateurs qui ne sont pas considérés comme indépendants sont :

- Messieurs Franck RIBOUD, Emmanuel FABER et Bernard HOURS en leur qualité de dirigeants mandataires sociaux ;
- Monsieur Jacques VINCENT en sa qualité d'ancien dirigeant mandataire social de Danone (il a été Directeur Général Délégué jusqu'en avril 2010), étant précisé que Monsieur Jacques VINCENT a fait part de son souhait de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat ; et
- Madame Isabelle SEILLIER, cadre dirigeant au sein du groupe bancaire J.P. Morgan, qui figure parmi les banques auxquelles le Groupe a recours de façon régulière. Différentes mesures ont été mises en place dans le règlement intérieur du Conseil, comme mentionné ci-avant, afin de s'assurer que de potentiels conflits d'intérêts liés aux fonctions de Madame Isabelle SEILLIER soient bien maîtrisés par le Groupe, notamment : (i) abstention systématique de Madame Isabelle SEILLIER de participer aux débats et au vote de toute délibération pouvant la mettre dans une situation de conflit d'intérêts en ce qu'elle concerne (directement ou indirectement) le groupe J.P. Morgan, (ii) mention expresse dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale de sa qualification d'Administrateur non indépendant et de l'existence du conflit d'intérêts potentiel la concernant, (iii) transparence totale sur les conditions de rémunération du groupe J.P. Morgan par le Groupe au titre des conventions soumises à l'approbation des actionnaires, et (iv) résolution systématique concernant toutes les conventions réglementées nouvelles qui viendraient à l'avenir à être conclues avec le groupe J.P. Morgan, étant précisé que cette résolution serait alors systématiquement soumise de manière séparée au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale suivante.

Les huit Administrateurs indépendants sont Messieurs Bruno BONNELL, Jacques-Antoine GRANJON, Richard GOBLET D'ALVIELLA, Jean LAURENT, Benoît POTIER, et Jean-Michel SEVERINO et Mesdames Mouna SEPEHRI et Virginia STALLINGS qui satisfont, au 28 février 2014, à l'intégralité des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF :

- s'agissant de Monsieur Richard GOBLET D'ALVIELLA, en réponse à la question d'un représentant d'actionnaires concernant l'indépendance de ce dernier du fait de ses fonctions au sein de Sofina, il est précisé que Monsieur Richard GOBLET D'ALVIELLA est le Président Exécutif de Sofina qui détient, au 31 décembre 2013, 2,2 % du capital de Danone et 3,8 % des droits de vote bruts de la Société (en raison du mécanisme statutaire des droits de vote double). Au regard de la faiblesse de cette participation, le Conseil a ainsi confirmé que Monsieur Richard GOBLET D'ALVIELLA satisfait bien à l'ensemble des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF et que sa situation n'est pas susceptible d'être à l'origine d'un quelconque conflit d'intérêts ;
- s'agissant de Madame Mouna SEPEHRI, en réponse à la question de ce même représentant d'actionnaires concernant l'indépendance de cette dernière du fait de ses fonctions au sein de Renault, il est rappelé que son indépendance a fait l'objet d'un examen spécifique par le Comité de

Nomination et de Rémunération puis par le Conseil d'Administration en février 2012, lors de l'étude de sa candidature à sa nomination comme Administrateur. Ainsi, il a été vérifié si la présence de Monsieur Franck RIBOUD au conseil d'administration de Renault, groupe dans lequel Madame Mouna SEPEHRI exerce des fonctions de cadre dirigeant, était de nature à remettre en cause l'indépendance de Madame Mouna SEPEHRI. En application des règles du Code AFEP-MEDEF, l'indépendance d'un Administrateur ne pourrait être remise en cause que dans le seul cas où cet Administrateur serait lui-même mandataire social de Renault, ce qui n'est pas le cas (Madame Mouna SEPEHRI n'étant a fortiori pas administrateur de Renault). En conséquence, le Conseil a confirmé que Madame Mouna SEPEHRI satisfait bien à l'ensemble des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF et que sa situation n'est pas susceptible d'être à l'origine d'un quelconque conflit d'intérêts ;

- s'agissant de Monsieur Jean LAURENT, Administrateur Référent et Président du Comité de Nomination et de Rémunération : compte tenu de ses fonctions au sein d'Eurazeo (il n'est pas mandataire social mais Vice-Président du Conseil de Surveillance), le Conseil d'Administration du 18 février 2013 a considéré, à l'occasion de sa nomination en qualité d'Administrateur Référent, qu'au regard de la faiblesse de la participation détenue par Eurazeo dans le capital social de la Société, il satisfait bien à l'ensemble des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF. En effet, en 2013, Eurazeo a transféré la quasi-totalité des actions DANONE qu'elle détenait aux porteurs d'obligations Eurazeo échangeables en actions existantes DANONE ; ainsi, au 31 décembre 2013, elle ne détient plus qu'une participation résiduelle représentant environ 0,01 % du capital social de Danone ;
- s'agissant de Monsieur Bruno BONNELL, le Conseil d'Administration du 19 février 2014, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a, dans le cadre de la proposition du renouvellement de son mandat, examiné sa situation au regard des règles du Code AFEP-MEDEF définissant les critères d'indépendance des administrateurs, notamment celle considérant qu'un administrateur perdrait son indépendance dès lors que la durée de son mandat excéderait 12 ans. Sur ce point, le Conseil a considéré que Danone porte un double projet économique et social, qui lui confère une culture unique, que le Groupe a réaffirmée depuis plusieurs années dans sa stratégie, ses instances de gouvernance, la mesure de sa performance et celle de ses managers. Le Conseil a eu l'occasion à de nombreuses reprises de se prononcer sur l'importance primordiale qu'il attache aux facteurs culturels de l'entreprise pour évaluer la pertinence et la faisabilité des projets qui lui sont soumis. Il considère en effet que la culture de Danone au service de son double projet est un avantage concurrentiel unique, pour le Groupe et dans l'intérêt de ses actionnaires. Dans ce cadre, le Conseil a constaté qu'au sein d'un mode collectif d'élaboration des décisions lors de ses réunions, une capacité de lecture dans le long terme de l'évolution des traits culturels spécifiques de l'entreprise et de sa mission est un atout pour éclairer les travaux du Conseil. Le Conseil estime, par conséquent, que l'exercice de mandats dans la durée constitue un gage d'une capacité à contribuer aux travaux du Conseil de façon libre et autonome en veillant à préserver l'identité et la culture du Groupe, avant de constituer un obstacle à l'indépendance et, qu'en tout état de cause, la durée de la présence au Conseil ne saurait permettre de juger seule de la non-indépendance d'un administrateur. Par ailleurs, le Conseil a constaté que Monsieur Bruno BONNELL a fait preuve de façon constante d'une indépendance d'esprit et d'une liberté de parole particulièrement remarquables, qui l'ont amené à prendre des positions marquées et constructives, avec des angles spécifiques et différenciés, lors des débats du Conseil. Le Conseil a constaté que ces positions ont permis d'enrichir ses décisions, et que l'indépendance de ces dernières a une valeur importante pour Danone, au sein d'un Conseil d'Administration composé d'une majorité d'Administrateurs indépendants au sens le plus strict des normes en vigueur. Au regard de ces éléments, le Conseil a donc décidé de considérer Monsieur BONNELL comme Administrateur indépendant dans le cadre du renouvellement de son mandat.

Par ailleurs, dans le cadre de l'examen des candidatures au poste d'Administrateur, le Conseil d'Administration, sur avis du Comité de Nomination et de Rémunération, a examiné la situation de Madame Gaëlle OLIVIER et Monsieur Lionel ZINSOU-DERLIN au regard des règles d'indépendance du Code AFEP-MEDEF.

Il a conclu que Madame Gaëlle OLIVIER et Monsieur Lionel ZINSOU-DERLIN devront être considérés comme Administrateurs indépendants, car ils satisfont à l'intégralité des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF appliqués par le Conseil. L'analyse détaillée de l'examen d'indépendance de ces candidats est mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale (voir paragraphe 8.3 *Commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale*).

### Conflits d'intérêts

À la connaissance de la Société, d'une part, il n'existe aucun lien familial entre les mandataires sociaux de la Société et, d'autre part, au cours des cinq dernières années, aucun mandataire social n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude, d'une faillite, d'une mise sous séquestre ou liquidation, d'une incrimination et/ou d'une sanction publique officielle prononcée par les autorités légales ou réglementaires, ni n'a été empêché par un tribunal d'agir en sa qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une société.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs à l'égard de la Société d'un quelconque des Administrateurs et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs, à l'exception de Madame Isabelle SEILLIER.

S'agissant de cette dernière, le Conseil, après examen par le Comité de Nomination et de Rémunération, avait constaté en février 2011, lors de l'examen de sa candidature à la nomination comme Administrateur, ainsi qu'en février 2014, lors de l'examen du renouvellement de son mandat d'Administrateur, l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel. Ce conflit d'intérêts est dû à ses fonctions de cadre dirigeant au sein du groupe bancaire J.P. Morgan, qui figure parmi les banques auxquels le Groupe a recours de façon régulière. Dans ce contexte, le règlement intérieur du Conseil avait été modifié en 2011 afin de renforcer les obligations déclaratives des Administrateurs en matière de conflit d'intérêts (voir paragraphe ci-avant *Obligation de déclaration des conflits d'intérêts*). Par ailleurs, depuis sa nomination, et conformément aux dispositions légales et à celles du règlement intérieur du Conseil, Madame Isabelle SEILLIER s'abstient de participer aux débats et au vote de toute délibération pouvant la mettre dans une situation de conflit d'intérêts. De plus, les nouvelles conventions réglementées conclues avec le groupe J.P. Morgan font l'objet d'une présentation spécifique dans le cadre du rapport du Conseil à l'Assemblée Générale (voir paragraphe 8.3 *Commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale*).

À la date du présent Document de Référence, aucun mandataire social n'est lié à la Société ou à l'une de ses filiales par un contrat de services qui prévoirait l'octroi de quelconques avantages (à l'exception de Monsieur Bernard HOURS, Directeur Général Délégué, à la suite de la conclusion d'un contrat de mandat de *Statutory Director* avec une filiale néerlandaise de Danone, Danone Trading B.V. Voir ci-après paragraphes 6.5 *Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés* et 8.3 *Commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale*).

### Jetons de présence

#### Montant des jetons de présence versés aux Administrateurs au titre de 2013

Le montant brut des jetons de présence dus au titre de 2013 s'est élevé à 512 000 euros (515 000 euros en 2012).

#### Montant autorisé par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013 et règles de répartition des jetons de présence au 1<sup>er</sup> janvier 2014

L'Assemblée Générale du 25 avril 2013 a porté de 600 000 euros à 800 000 euros le montant maximal global annuel des jetons de présence à répartir par le Conseil d'Administration entre ses membres.

Comme le Conseil s'y était engagé vis-à-vis des actionnaires dans son rapport à l'Assemblée Générale du 25 avril 2013, l'augmentation de l'enveloppe globale des jetons de présence a été utilisée pour les seuls motifs suivants : (i) prendre en charge la rémunération de l'Administrateur Référent nommé par le Conseil d'Administration du 18 février 2013 à hauteur d'un montant forfaitaire de 50 000 euros par an, et (ii) tenir compte de la situation spécifique des Administrateurs résidant hors de France, par l'attribution d'un montant complémentaire pour leurs déplacements aux réunions du Conseil (1 000 euros pour les Administrateurs résidant en Europe et 2 000 euros pour les Administrateurs résidant hors d'Europe).

Afin de tenir compte du contexte économique général et de l'actualité du Groupe, le Conseil d'Administration avait estimé préférable de ne pas modifier les autres règles de répartition des jetons de présence sur l'exercice 2013 et plus particulièrement de ne pas augmenter le montant des jetons de présence unitaires des Administrateurs en 2014 (à l'exception des deux modifications décrites ci-avant).

Le Conseil d'Administration a réitéré cet engagement pour l'exercice 2014 et a de nouveau estimé préférable de ne pas modifier les règles de répartition des jetons de présence et, plus particulièrement, de ne pas augmenter les montants des jetons de présence unitaires des Administrateurs. Le Conseil a, toutefois, décidé d'augmenter, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014, les montants complémentaires attribués aux Administrateurs résidant hors de France pour leurs déplacements aux réunions du Conseil.

De la même manière, toute augmentation des montants à verser aux Administrateurs qui pourrait être, le cas échéant, décidée à compter de 2015, ne porterait que sur la part variable et ce, afin d'encourager la participation aux réunions du Conseil, dans le respect du Code AFEP-MEDEF.

Enfin, le Conseil examinera, à l'occasion de l'entrée en fonctions des Administrateurs représentant les salariés d'ici fin 2014, l'opportunité de soumettre au vote de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014 une résolution visant à augmenter le montant maximal global annuel des jetons de présence, visant uniquement à tenir compte de l'augmentation du nombre d'Administrateurs.

Ainsi, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, les règles de répartition des jetons de présence sont les suivantes :

#### (i) Part fixe

- Administrateur : montant forfaitaire de 10 000 euros par an (montant inchangé) ; et
- Administrateur Référent : montant forfaitaire de 50 000 euros par an (montant inchangé).

**(ii) Part variable***Réunions du Conseil d'Administration*

- un montant de 2 000 euros par réunion (montant inchangé) ; et
- pour les déplacements des Administrateurs résidant hors de France :
  - un montant supplémentaire de 2 000 euros par déplacement à une réunion du Conseil pour les Administrateurs résidant en Europe (jusqu'au 31 décembre 2013, ce montant supplémentaire était de 1 000 euros) ; et
  - un montant supplémentaire de 4 000 euros par déplacement à une réunion du Conseil pour les Administrateurs résidant hors d'Europe (jusqu'au 31 décembre 2013, ce montant supplémentaire était de 2 000 euros).

Il est rappelé que les règles ci-avant présentées s'appliquent également pour les réunions des Administrateurs indépendants convoqués sur initiative de l'Administrateur Référent.

*Réunions des Comités du Conseil*

- Membres : 4 000 euros par réunion (montant inchangé) ; et
- Présidents : 8 000 euros par réunion (montant inchangé).

Par ailleurs, pour les montants supplémentaires liés aux déplacements aux réunions des Comités, les mêmes règles que celles prévues pour les Administrateurs s'appliquent.

**Travaux du Conseil d'Administration**

Au cours de l'exercice 2013, les actions menées en vue d'améliorer le fonctionnement du Conseil d'Administration ont été poursuivies.

Le Conseil d'Administration a tenu sept réunions en 2013 (neuf en 2012), dont la durée moyenne a été de 2h40 (2h30 en 2012).

L'assiduité des Administrateurs, exprimée par le taux d'assiduité à ces réunions, a été de 89 % en 2013 (92 % en 2012).

À l'issue d'un dialogue avec les actionnaires, il avait été décidé, lors du renouvellement du mandat de tout Administrateur par l'Assemblée Générale, de présenter son taux d'assiduité individuel moyen aux réunions du Conseil d'Administration, pour la durée de son mandat arrivant à échéance. À partir de cette année, il a été décidé que serait également présenté le taux d'assiduité individuel moyen aux réunions des Comités auxquels siègent les Administrateurs dont le renouvellement est proposé.

**Sujets récurrents**

Les sujets récurrents suivants ont été examinés et débattus par le Conseil d'Administration en 2013 :

**(i) Suivi des grandes orientations de la gestion courante**

La revue détaillée de l'activité du Groupe, la présentation des budgets annuels, les arrêtés des comptes sociaux et consolidés annuels, l'arrêté des comptes consolidés semestriels, la communication financière (notamment à l'occasion de la publication des comptes annuels et semestriels), les principales opérations de croissance externe et de cession d'actifs ou de participations, la revue de la situation financière du Groupe et de son endettement (évolution, montant, composition et échéances de remboursement, engagements hors bilan, niveau des capitaux propres, liquidité, couverture des risques financiers, notation de crédit), la revue de l'approche d'audit des Commissaires aux comptes, la revue des engagements financiers (cautions et garanties), le suivi de la politique de communication financière du Groupe incluant l'examen de chaque communiqué de presse portant sur les comptes annuels et semestriels,

la délégation annuelle à la Direction Générale relative à l'émission d'obligations notamment dans le cadre du programme d'émission obligataire (EMTN) du Groupe, l'information régulière sur les systèmes de gestion des risques et du contrôle interne du Groupe et la revue des risques du Groupe par le moyen du suivi des travaux du Comité d'Audit, la mise en œuvre du programme de rachat d'actions, l'augmentation de capital annuelle réservée aux salariés, les attributions de Group performance units et de Group performance shares (incluant la fixation annuelle des objectifs de performance pour l'année à venir et la vérification de leur atteinte pour l'année précédente), le suivi du cours de l'action de la Société et de son actionnariat, la proposition de fixation du dividende, et l'approbation des éventuelles contributions annuelles du Groupe à danone.communities et au Fonds Danone pour l'Écosystème ainsi que la délibération sur la politique de Danone en matière d'égalité professionnelle et salariale homme/femme.

**(ii) Fonctionnement des organes sociaux**

Le suivi des sujets de gouvernement d'entreprise, les compte-rendus systématiques des réunions des trois Comités du Conseil (Comité d'Audit, Comité de Nomination et de Rémunération, Comité de Responsabilité Sociale) présentés lors du Conseil suivant chacune de ces réunions, la détermination de l'ensemble des éléments concernant la rémunération de chacun des trois dirigeants mandataires sociaux de la Société, l'approbation des différents rapports du Conseil ainsi que des projets de résolutions soumises à l'approbation des actionnaires, et la préparation de l'Assemblée Générale.

**(iii) Stratégie du Groupe**

La revue des axes de transformation du Groupe (*i.e.*, exposition aux pays émergents, priorisation de certains pays clés, etc.) et de leurs différents impacts pour le Groupe (en termes d'organisation et de fonctionnement de ressources humaines, d'adaptation des produits du Groupe aux besoins locaux, etc.), la participation à des présentations stratégiques annuelles faites par chaque membre du Comité Exécutif devant le Conseil à l'occasion de la journée dédiée organisée hors site. L'ensemble de ces sujets et présentations est suivi systématiquement d'échanges approfondis avec les Administrateurs.

Par ailleurs, les Administrateurs sont invités chaque année à plusieurs journées de travail organisées à Evian, où sont réunis en séminaire annuel l'ensemble des cadres dirigeants du Groupe et au cours desquelles la stratégie des différents Pôles du Groupe est revue et discutée.

**Sujets spécifiques**

Les sujets spécifiques suivants ont été revus par le Conseil d'Administration en 2013 et en février 2014 :

**(i) Opérations et situation comptables et financières du Groupe**

- revue de la préparation de la clôture des comptes 2013 et arrêté des comptes sociaux et consolidés 2013 ;
- opérations de rachat et de réaffectation d'actions de la Société réalisées en 2013 et annulation d'actions autodétenues à la suite de ces opérations ;
- suivi de l'endettement du Groupe (évolution, montant, composition et échéances de remboursement) ;
- revue de la délégation annuelle à la Direction Générale relative à l'émission d'obligations, dans le cadre du programme d'émission obligataire (EMTN) du Groupe ou en dehors de celui-ci, incluant le relèvement du plafond des émissions obligataires autorisées ;

- revue de l'autorisation annuelle relative au programme d'émission de billets de trésorerie du Groupe ;
- revue des opérations de financement du Groupe incluant l'extension pour une durée complémentaire d'une année du contrat de crédit syndiqué de 2 milliards d'euros ;
- autorisation donnée à la Société de conclure un contrat de souscription dans le cadre d'une émission obligataire sous programme EMTN réalisée par la Société avec les banques du Groupe chargées du placement des obligations, parmi lesquelles J.P. Morgan Securities PLC (voir paragraphe 8.3 *Commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale*) ;
- revue de l'autorisation relative à la garantie donnée par Danone à hauteur d'un montant global de 750 millions d'euros au titre des engagements de Danone Corporate Finance Services (dans le cadre des opérations de gestion des risques financiers réalisées par cette dernière pour le compte des sociétés du Groupe) ; et
- au titre de l'Assemblée Générale du 29 avril 2014, examen des résolutions proposées à cette Assemblée relatives au renouvellement du programme de rachat d'actions de la Société et du plan de Group performance shares et de la résolution relative à la distribution de dividendes.

## (ii) Gouvernement d'entreprise

### Au titre de la composition du Conseil d'Administration

- dans le cadre de sa réunion du 26 juillet 2013, le Conseil a pris acte du souhait de Monsieur Yoshihiro KAWABATA, Administrateur non-indépendant, de mettre fin à ses fonctions au sein du Conseil d'Administration ; et
- dans le cadre de sa réunion du 19 février 2014, le Conseil a pris acte du souhait de Monsieur Jacques VINCENT, Administrateur non-indépendant et ancien Directeur Général Délégué de Danone, de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat.

### Au titre de la composition du Comité de Nomination de Rémunération

- dans le cadre de sa réunion du 26 juillet 2013, le Conseil a décidé de nommer Monsieur Richard GOBLET D'ALVIELLA en qualité de membre du Comité de Nomination et de Rémunération en remplacement de Monsieur Yoshihiro KAWABATA.

### Au titre de la mise en œuvre des nouvelles dispositions du Code AFEP-MEDEF

- examen des nouvelles dispositions du Code AFEP-MEDEF à la suite de sa révision en juin 2013 ; et
- revue du règlement intérieur du Conseil d'Administration et des règlements intérieurs des trois Comités du Conseil, afin de mettre en conformité ces règlements avec les nouvelles dispositions du Code AFEP-MEDEF.

### Au titre de l'Assemblée Générale du 25 avril 2013

- revue de la composition du Conseil et, plus particulièrement, examen (i) du renouvellement des mandats d'Administrateur de Messieurs Franck RIBOUD et Emmanuel FABER, et (ii) du renouvellement de leurs mandats respectifs de Président Directeur Général et de Directeur Général Délégué, sous condition suspensive du renouvellement de leurs mandats d'Administrateur par l'Assemblée Générale.

Dans le cadre de cet examen, le Conseil a porté une attention particulière sur les points suivants :

- concernant Monsieur Franck RIBOUD : le Conseil d'Administration a examiné sa situation au regard : (i) des règles de cumul de mandats, (ii) du maintien de la non-dissociation de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général notamment au regard de la mise en place d'un Administrateur Référent (voir ci-après paragraphe *Administrateur Référent*), (iii) du maintien de son contrat de travail suspendu, (iv) des indemnités de rupture liées à ce contrat de travail, et (v) de l'obligation de conservation d'actions DANONE issues d'attributions d'actions sous conditions de performance ; et
- concernant Monsieur Emmanuel FABER : le Conseil d'Administration a examiné également sa situation au regard (i) des règles de cumul de mandats, (ii) des indemnités de rupture liées à son contrat de travail suspendu, et (iii) de ses obligations de conservation d'actions DANONE issues d'attributions d'actions sous conditions de performance ;
- examen du montant des jetons de présence versés aux Administrateurs et proposition d'augmenter le montant global maximal et de modifier des règles de répartition des jetons de présence (voir ci-avant paragraphe *Jetons de présence*) ;
- amendements au règlement intérieur du Conseil d'Administration concernant notamment la création de l'Administrateur Référent ;
- revue de l'auto-évaluation du Conseil d'Administration et point annuel sur le fonctionnement du Conseil ; et
- revue et autorisation des conventions réglementées.

### Au titre de l'Assemblée Générale du 29 avril 2014

- revue de (i) la composition du Conseil, dans le cadre de la politique de renouvellement et de recrutement de ses membres, en particulier au regard du taux de féminisation et d'indépendance du Conseil, et (ii) la diversification de sa composition, conduisant à proposer le renouvellement des mandats d'Administrateur de Messieurs Bruno BONNELL, Bernard HOURS, Jean-Michel SEVERINO et de Madame Isabelle SEILLIER et la nomination de Madame Gaëlle OLIVIER et de Monsieur Lionel ZINSOU-DERLIN en qualité d'Administrateurs ;
- étude de la modification statutaire nécessaire en vue de désigner des Administrateurs représentant les salariés au Conseil, conformément à la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi ;
- examen du statut de Monsieur Bernard HOURS notamment dans le cadre de la conclusion d'un contrat de mandat de *Statutory Director* avec une filiale néerlandaise de Danone, Danone Trading B.V., afin d'organiser le pilotage opérationnel des quatre Pôles du Groupe depuis le centre de Schiphol à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 (voir ci-après paragraphes 6.5 *Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés* et 8.3 *Commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale*).
- Cet examen inclut en particulier :
  - l'ensemble de ses éléments de rémunération au titre de son mandat de Directeur Général Délégué et de son contrat de mandat avec Danone Trading B.V. qui demeurent (i) globalement stables en termes de montant par rapport à sa rémunération actuelle, (ii) cohérents avec la politique de rémunération du Groupe, et (iii) conformes aux recommandations du Code AFEP-MEDEF ; et
  - les indemnités de rupture de Monsieur Bernard HOURS (inchangées dans leur principe, leur cas de versement et leur montant maximum) pour s'assurer de leur conformité avec le Code AFEP-MEDEF.



**(iii) Activité et stratégie du Groupe spécifiques à l'exercice 2013**

- revue régulière de l'avancement du plan européen d'économies et d'adaptation, incluant les aspects sociaux de ce plan, le suivi des coûts engagés et des économies réalisées, ainsi que son impact sur l'organisation du Groupe ; et
- examen et suivi régulier tout au long du second semestre 2013 des causes et conséquences des différentes crises et risques survenus au cours de l'année, et en particulier de la fausse alerte émise par Fonterra en Asie (relative à la possible contamination bactériologique de lots d'ingrédients fournis au Groupe par ce fournisseur néo-zélandais et utilisés dans le cadre de la production de laits infantiles en Asie) et de ses conséquences pour le Groupe. A l'issue de ses travaux, appuyés par les recommandations du Comité d'Audit et du Comité de Responsabilité Sociale, le Groupe a décidé que, compte tenu de son exposition croissante aux pays émergents (Asie, Amérique Latine et désormais Afrique) et de la modification de son profil de risque qui en découle, le Conseil va revoir les différents dispositifs et procédures de contrôle interne et de *compliance* du Groupe, et dédier des moyens et ressources supplémentaires à ces derniers dès 2014.

**(iv) Opérations de cession et acquisition de participations**

- examen de la prise de participation dans le groupe Mengniu ;

- examen de l'acquisition du groupe Fan Milk en association avec le groupe Abraaj ;
- examen de l'acquisition de la société américaine Happy Family ;
- examen du nouvel accord de coopération avec Yakult en remplacement de l'alliance stratégique ; et
- suivi de la prise de contrôle de la société Centrale Laitière.

**(v) Responsabilité sociale d'entreprise (RSE)**

- revue annuelle de la situation et de la politique du Groupe en matière d'égalité professionnelle et salariale homme/femme ;
- revue des risques extra-financiers du Groupe, notamment ceux d'ordre réputationnel ; et
- suivi des activités du Fonds Danone pour l'Écosystème, de danone.communities et de Livelihoods.

**(vi) Rémunération des dirigeants mandataires sociaux**

- détermination, sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération, des différents éléments de la rémunération variable due au titre de 2013 pour chacun des dirigeants mandataires sociaux et fixation des objectifs des différents éléments de la rémunération variable pour 2014.

**Auto-évaluation du Conseil d'Administration**

Conformément à son règlement intérieur, le Conseil d'Administration effectue tous les deux ans une auto-évaluation (récemment en 2008, 2010 et 2012), portant sur sa composition, son organisation et son fonctionnement, ainsi que sur ceux de chacun de ses Comités. Chacune des auto-évaluations du Conseil a été suivie par une modification du fonctionnement du Conseil et de son règlement intérieur.

**Auto-évaluations réalisées en 2008 et 2010**

L'auto-évaluation du Conseil réalisée en 2008 avait conduit le Conseil d'Administration à modifier son règlement intérieur afin notamment : (i) de préciser les règles selon lesquelles il devait être informé de la situation financière de la Société (à savoir, au moins une fois par semestre, ce qui était déjà la pratique) et (ii) d'interdire définitivement le recours par les Administrateurs à tous instruments de couverture concernant les actions de la Société. Par ailleurs, à la suite de cette auto-évaluation, une journée entière de réunion du Conseil, hors site, spécifiquement dédiée à la présentation et la discussion des plans stratégiques et du budget annuel a été instituée.

L'auto-évaluation du Conseil réalisée en 2010 avait notamment conduit à améliorer : (i) le fonctionnement du Conseil, par la mise en place de réunions thématiques annuelles, (ii) l'intégration des nouveaux Administrateurs, en leur offrant la possibilité de bénéficier de l'accompagnement d'un Administrateur dédié pendant leurs 12 premiers mois de mandat et d'un parcours d'intégration incluant des visites de sites et des rencontres avec des directeurs opérationnels, et (iii) la composition du Conseil, notamment au regard de son indépendance et de la diversité de sa composition.

**Auto-évaluation réalisée en 2012**

La dernière auto-évaluation du Conseil et des différents Comités a été conduite au cours du second semestre 2012. Les résultats de cette auto-évaluation ont été examinés par le Conseil lors de sa séance du 18 février 2013.

Il ressort de cette évaluation que les Administrateurs considèrent le fonctionnement et la composition du Conseil comme globalement satisfaisants. Toutefois, les Administrateurs ont exprimé le souhait notamment (i) de renforcer l'équilibre des pouvoirs entre le Conseil et la Direction Générale, et (ii) de poursuivre l'amélioration de l'intégration des nouveaux Administrateurs.

À la date du présent Document de Référence, les améliorations suivantes ont été mises en œuvre :

- institution d'un Administrateur Référent en cas de non dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général de la Société ;
- mise en place d'un parcours d'intégration renforcé destiné aux nouveaux Administrateurs comprenant (i) des entretiens individuels avec plusieurs Administrateurs en place, et (ii) des entretiens individuels avec des membres de la Direction Générale et du Comité Exécutif ;
- amélioration de la formation offerte à l'ensemble des Administrateurs : proposition de sessions de présentation par les directeurs des principales fonctions du Groupe, poursuite des visites sur sites, encouragement à la formation externe des Administrateurs ; et
- mise en place d'un point régulier sur les résultats de l'évaluation du Conseil d'Administration.

## Administrateur Référent

### Présentation de l'Administrateur Référent

Un dialogue avec les actionnaires de la Société a permis au Conseil d'Administration de constater que certains actionnaires perçoivent des risques en matière de gouvernance dans le cumul des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Ainsi, il est apparu opportun au Conseil de rendre obligatoire la nomination d'un Administrateur Référent lorsque les fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général sont réunies, pour apporter des garanties supplémentaires quant au bon fonctionnement du Conseil et à l'équilibre des pouvoirs au sein de la Direction Générale et du Conseil. En conséquence, lors du Conseil d'Administration du 18 février 2013, le règlement intérieur a été modifié pour créer le poste d'Administrateur Référent.

L'Administrateur Référent est désigné par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération, parmi les seuls Administrateurs indépendants. Il reste en fonction pendant la durée de son mandat d'Administrateur. À l'occasion de chaque fin de mandat de l'Administrateur Référent, il sera procédé à une étude du fonctionnement de cet organe, ainsi qu'à un réexamen de ses pouvoirs afin, si nécessaire, d'adapter ceux-ci.

### Extraits du règlement intérieur du Conseil d'Administration portant sur l'Administrateur Référent

#### Missions de l'Administrateur Référent

L'Administrateur Référent a pour mission principale de s'assurer du bon fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités de la Société. À ce titre il est en charge des sujets suivants :

#### Évaluation du Conseil d'Administration

L'Administrateur Référent est associé au processus d'évaluation du Conseil d'Administration.

#### Gestion des conflits d'intérêts

L'Administrateur Référent prévient la survenance de situations de conflits d'intérêts, notamment en exerçant une action de sensibilisation. Il porte à l'attention du Conseil d'Administration les éventuels conflits d'intérêts concernant les dirigeants mandataires sociaux et les autres membres du Conseil d'Administration qu'il aurait identifiés.

Dans le cadre de l'obligation de déclaration des conflits d'intérêts lui incombant (voir ci-avant paragraphe *Déontologie des membres du Conseil d'Administration*), tout Administrateur en situation de conflit d'intérêts, même potentiel, en fait part à l'Administrateur Référent.

#### Respect du règlement intérieur

L'Administrateur Référent veille au respect du règlement intérieur du Conseil d'Administration. Dans le cadre de la procédure de consultation prévue en matière de déontologie boursière (il s'agit de la procédure de consultation concernant des opérations par des Administrateurs sur des titres DANONE, voir ci-avant paragraphe *Transactions sur les titres de la Société par les membres du Conseil d'Administration*), l'Administrateur Référent peut être consulté par les Administrateurs au même titre que le Président Directeur Général.

#### Relations avec les actionnaires

L'Administrateur Référent assiste le Président Directeur Général, sur demande de ce dernier, pour répondre aux demandes d'actionnaires, et se rend disponible

pour les rencontrer et prendre connaissance des commentaires et suggestions de ceux-ci en cas de demande et avec l'accord du Président Directeur Général.

#### Bilan d'activité

L'Administrateur Référent rend compte de l'exécution de sa mission une fois par an au Conseil d'Administration.

Au cours des Assemblées Générales, il peut être invité par le Président Directeur Général à rendre compte de son action.

#### Pouvoirs de l'Administrateur Référent

Dans le cadre de ses missions, l'Administrateur Référent exerce les pouvoirs suivants :

#### Convocation du Conseil d'Administration/Ordre du jour/ Information des Administrateurs

L'Administrateur Référent peut intervenir auprès du Président Directeur Général pour demander la convocation du Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé.

Il peut proposer au Président Directeur Général des points complémentaires à l'ordre du jour.

Il veille à ce que les Administrateurs soient en mesure d'exercer leur mission dans les meilleures conditions possibles, et notamment bénéficient d'un haut niveau d'information en amont des réunions du Conseil d'Administration.

#### Administrateurs indépendants

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration de Danone prévoit depuis décembre 2013, que les Administrateurs indépendants de Danone se réunissent au moins une fois par an à l'initiative de l'Administrateur Référent et que ce dernier peut inviter les autres Administrateurs externes (à savoir, les Administrateurs non-exécutifs et non-indépendants) de la Société à participer à cette réunion. Au 28 février 2014, cette réunion n'a pas été tenue, l'actualité du Groupe n'ayant effectivement pas justifié, entre temps, l'organisation d'une telle réunion.

L'Administrateur Référent s'assure de la liaison entre les Administrateurs indépendants et le Président Directeur Général, les autres membres du Conseil d'Administration et la Direction Générale.

#### Comités du Conseil d'Administration

L'Administrateur Référent peut être nommé par le Conseil d'Administration Président ou membre d'un ou de plusieurs Comités du Conseil d'Administration. À défaut, il peut assister aux réunions et a accès aux travaux des autres Comités. En particulier, il participe aux travaux du Comité de Nomination et de Rémunération concernant l'évaluation annuelle des performances et les recommandations relatives à la rémunération des mandataires sociaux.

#### Rencontres avec les dirigeants

La Société tient régulièrement informé l'Administrateur Référent de l'activité de la Société, y compris par le biais de l'organisation régulière, à sa demande, de rencontres avec des dirigeants opérationnels ou fonctionnels.

#### Moyens

L'Administrateur Référent a accès à tous les documents et informations qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

## Nomination de Monsieur Jean LAURENT en qualité d'Administrateur Référent

Monsieur Jean LAURENT a été nommé Administrateur Référent par le Conseil d'Administration du 18 février 2013 au regard de son indépendance, de son expérience et de sa connaissance du Groupe. En effet, le Conseil d'Administration a considéré que Monsieur Jean LAURENT présentait toutes les garanties d'indépendance nécessaires à l'exercice de cette fonction en application des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF et ce alors qu'Eurazeo détenait, au 31 décembre 2012, 2,6% du capital de Danone (Monsieur Jean LAURENT n'étant pas mandataire social d'Eurazeo mais Vice-Président de son Conseil de Surveillance). En 2013, Eurazeo a transféré la quasi-totalité des actions DANONE qu'elle détenait aux porteurs d'obligations Eurazeo échangeables en actions existantes DANONE (au 31 décembre 2013, Eurazeo ne détient ainsi plus qu'une participation résiduelle représentant environ 0,01 % du capital social de Danone). Le Conseil d'Administration a également pris en compte la grande expérience des affaires de Monsieur Jean LAURENT, ancien Directeur Général d'un grand groupe bancaire, ainsi que sa très bonne connaissance du Conseil et du Groupe. En effet, il en est Administrateur depuis 2005, Président du Comité de Responsabilité Sociale depuis 2007 et Président du Comité de Nomination et de Rémunération depuis 2011.

A toutes fins utiles, il est indiqué que le taux de participation de Monsieur Jean LAURENT aux réunions du Conseil et des Comités a été de 100 % au cours de l'exercice 2013.

Enfin, il est rappelé que Monsieur Jean LAURENT détenait au 31 décembre 2013 trois autres mandats dans des sociétés cotées, dont deux sont exercés au sein du groupe Foncière des Régions.

## Comité d'Audit

### Composition du Comité d'Audit

Au 28 février 2014, le Comité d'Audit est composé, en son intégralité, d'Administrateurs indépendants (pour rappel, le Code AFEP-MEDEF recommande seulement que la part des Administrateurs indépendants dans ce Comité soit de deux tiers) :

- Monsieur Jean-Michel SEVERINO, Président du Comité d'Audit, nommé en qualité de membre et de Président de ce Comité en avril 2012. À la même date, Monsieur Jean-Michel SEVERINO a également été désigné "expert financier du Comité", au sens de l'article L. 823-19 du Code de commerce et ce en raison de ses compétences et de son expertise. En effet, Monsieur SEVERINO est inspecteur général des finances, il a occupé précédemment les fonctions de Directeur du Développement au ministère français de la Coopération, de Vice-Président pour l'Asie de l'Est à la Banque Mondiale, et de Directeur Général de l'Agence française de développement (AFD). Il a développé dans ses précédentes fonctions de solides connaissances à la fois en matière comptable et financière, mais aussi en matière de contrôle interne et de gestion des risques ;
- Monsieur Richard GOBLET D'ALVIELLA, nommé en avril 2003 membre de ce Comité (et étant également depuis juillet 2013 membre du Comité de Nomination et de Rémunération). Monsieur Richard GOBLET D'ALVIELLA est Président Exécutif de la société financière Sofina, il est également membre du comité d'audit des sociétés Eurazeo, Calédonie Investments et GLEvents. Il dispose à ce titre, d'une très grande expérience et de compétences significatives tant en matière financière que comptable ;
- Madame Mouna SEPEHRI, nommée en avril 2012 en qualité de membre du Comité d'Audit. Madame Mouna SEPEHRI participe au développement du groupe Renault depuis 17 ans et prend part à ses opérations majeures d'acquisition et de partenariats stratégiques, dont l'Alliance Renault-Nissan. Directeur Délégué à la Présidence de Renault, elle supervise les fonctions *corporate* déléguées à la Direction Générale, notamment la direction juridique.

## Travaux de l'Administrateur Référent

Depuis sa nomination, l'Administrateur Référent a accompli les missions suivantes :

- revue des questionnaires de conflits d'intérêts transmis en fin d'année par les Administrateurs afin de vérifier l'absence de tout conflit d'intérêts ;
- revue des modifications du nouveau Code AFEP-MEDEF et modifications corrélatives des règlements intérieurs du Conseil et des Comités, dans le cadre de ses fonctions de Président du Comité de Nomination et de Rémunération ;
- mise en place, dans le cadre de ses fonctions de Président du Comité de Nomination et de Rémunération, de la consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants lors de l'Assemblée Générale 2014 prévue au titre du "say on pay" : dans ce cadre, une revue de l'ensemble des éléments de la rémunération variable moyen et long terme a été effectuée, de manière à s'assurer, d'une part, d'une meilleure transparence et, d'autre part, d'un renforcement du lien entre la performance du Groupe et la rémunération de ses dirigeants ;
- dans le cadre de ses fonctions de Président du Comité de Responsabilité Sociale, et en concertation avec le Président du Comité d'Audit, l'Administrateur Référent a coordonné et co-présidé une réunion commune de ces deux Comités le 10 décembre 2013, visant à examiner la politique de *compliance* du Groupe ;
- présentation d'un premier bilan de son action depuis sa nomination lors de la réunion du Conseil d'Administration du 19 février 2014 ; et
- il a enfin régulièrement rencontré la Direction Générale du Groupe et s'est tenu informé de son actualité, notamment par l'étude des notes d'analystes et des revues de presse régulières concernant Danone, ses concurrents et clients.

Grâce à sa grande expérience dans le domaine des fusions et acquisitions, Madame Mouna SEPEHRI dispose d'une compétence éprouvée en matière financière ; étant par ailleurs, responsable des fonctions juridiques d'un grand groupe international coté, elle apporte une expérience complémentaire précieuse en matière de gestion des risques et de contrôle interne.

## Règlement intérieur du Comité d'Audit

### Adoption par le Conseil d'Administration du 15 décembre 2006

Le règlement intérieur du Comité d'Audit, précisant les missions et compétences, ainsi que le mode de fonctionnement du Comité d'Audit, a été adopté par le Conseil d'Administration du 15 décembre 2006.

### Principales dispositions du règlement intérieur du Comité d'Audit

Les principales dispositions du règlement intérieur du Comité d'Audit adopté par le Conseil d'Administration sont résumées ci-après.

Le Comité d'Audit est notamment chargé d'assurer le suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de gestion des risques et d'audit interne ;
- du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance des Commissaires aux comptes.



Le Comité d'Audit a pour missions :

- concernant les comptes et à l'information financières : (i) examiner les comptes sociaux et consolidés de la Société avant que ceux-ci ne soient présentés au Conseil d'Administration, (ii) s'assurer de la permanence des méthodes comptables appliquées par la Société, (iii) examiner le traitement comptable des principales transactions complexes et/ou non récurrentes, (iv) examiner le périmètre de consolidation des sociétés du Groupe et être informé des problèmes de consolidation qui peuvent avoir lieu, (v) examiner la politique de suivi des engagements hors bilan, (vi) être informé des avis et remarques des Commissaires aux comptes, (vii) être informé lors de présentations semestrielles par la Direction Générale de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements de la Société, (viii) rendre compte au Conseil d'Administration des principales options de clôture des comptes consolidés annuels et semestriels, (ix) examiner, avec la Direction Générale, les communiqués de presse relatifs aux résultats et se faire communiquer les principaux documents de communication financière du Groupe, (x) se faire communiquer les informations non financières publiées par le Groupe qui ont fait l'objet d'une présentation au Comité de Responsabilité Sociale, et (xi) examiner deux fois par an une situation des principaux litiges du Groupe et les éventuelles provisions comptables correspondantes ;
- concernant les Commissaires aux comptes du Groupe : (i) piloter la procédure de sélection des Commissaires aux comptes de la Société en supervisant l'appel d'offres conduit par la Direction Générale, et notamment, (ii) faire toute proposition permettant de procéder à leur désignation, leur renouvellement et leur rémunération, (iii) examiner les résultats de leurs travaux et de leurs vérifications ainsi que leurs recommandations et les suites données à ces dernières, (iv) entendre régulièrement les Commissaires aux comptes, y compris hors la présence des dirigeants, et (v) s'assurer de l'indépendance des Commissaires aux comptes. Conformément aux recommandations du groupe de travail constitué par l'Autorité des Marchés Financiers sur les comités d'audit, le Conseil d'Administration du 14 décembre 2010 a complété le règlement intérieur de sorte que le Comité d'Audit examine, avec les Commissaires aux comptes, les mesures de sauvegarde qu'ils ont prises pour atténuer les risques éventuels d'atteinte à leur indépendance et s'assurer qu'ils respectent les dispositions légales et réglementaires relatives aux incompatibilités prévues au Code de déontologie des Commissaires aux comptes ;
- concernant la gestion des risques : (i) s'assurer de l'existence de structures et de systèmes destinés à identifier et évaluer les risques du Groupe, ainsi que du suivi de l'efficacité de ces systèmes, à ce titre il vérifie que les risques majeurs du Groupe sont pris en compte de manière adéquate et font l'objet de plans d'actions, (ii) être informé par le Conseil d'Administration, par les Commissaires aux comptes ou par la Direction Générale de tout évènement exposant la Société à un risque significatif, et (iii) être informé des principaux risques environnementaux, sociaux et sociétaux du Groupe ayant fait l'objet d'une présentation au Comité de Responsabilité Sociale ;
- concernant le contrôle interne : (i) s'assurer de l'existence d'un système de contrôle interne et du suivi de son efficacité, (ii) être informé de toute défaillance ou faiblesse significative en matière de contrôle interne et de toute fraude importante, (iii) examiner le rapport du Président du Conseil d'Administration sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société, (iv) s'assurer de l'existence d'un dispositif de traitement des plaintes reçues par le Groupe concernant les opérations comptables et financières, des manquements

aux règles du contrôle interne ou aux règles anti-corruption et anti-fraude, (v) être informé des plaintes majeures reçues dans le cadre de ce dispositif et supervise le traitement des dossiers les plus importants dont il aurait été saisi, et (vi) pouvoir être consulté par le Comité de Responsabilité Sociale pour toute question relative aux principes de conduite des affaires ou à l'éthique ; et

- concernant l'audit interne, (i) valider le plan d'audit interne et en suivre l'exécution, (ii) revoir la structure de l'audit interne, être informé du contenu de la Charte d'Audit interne du Groupe et être informé et consulté sur les décisions de nomination ou de remplacement du Directeur de l'audit interne, (iii) donner son avis sur l'adéquation des ressources et l'indépendance de l'audit interne et, dans le cas où il est fait recours à des cabinets externes pour assurer tout ou partie des missions d'audit interne, peut émettre des recommandations concernant leur nomination et leur renouvellement, (iv) être informé du programme d'audit interne et être destinataire d'une synthèse périodique de ces rapports, et (v) entendre les responsables de l'audit interne

Dans le cadre de sa mission, le Comité d'Audit peut entendre régulièrement les mandataires sociaux, la Direction Générale de la Société et de ses filiales et, également le Directeur de l'Audit Interne, les Commissaires aux comptes, les cadres dirigeants du Groupe (notamment responsables de l'établissement des comptes consolidés et sociaux de la Société, de la gestion des risques, du contrôle interne, des affaires juridiques, des affaires fiscales, de la trésorerie, du financement et du respect de l'éthique). Ces auditions peuvent avoir lieu, lorsque le Comité le souhaite, hors la présence des représentants de la Direction Générale de la Société. Par ailleurs, le Comité d'Audit peut obtenir l'avis de conseillers externes indépendants, notamment en matière juridique et comptable, et demander la réalisation de tout audit interne ou externe.

### Principales modifications/évolutions du règlement intérieur du Comité d'Audit

Le règlement intérieur du Comité d'Audit est modifié de manière régulière, afin, notamment, de se conformer aux nouvelles dispositions législatives et nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF. Ainsi, le règlement intérieur a été modifié lors de la réunion du Conseil d'Administration du 10 décembre 2013, afin de mettre en œuvre les nouvelles dispositions du Code AFEP-MEDEF, pour prévoir notamment (i) que les Commissaires aux comptes doivent être entendus régulièrement par le Comité d'Audit, y compris hors la présence des dirigeants, notamment lors des réunions du Comité d'Audit traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes, afin de rendre compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux, (ii) que le Comité d'Audit doit être informé du programme d'audit interne et être destinataire de synthèses périodiques sur ces programmes, et (iii) que le Comité d'Audit doit entendre les responsables de l'audit interne.

### Travaux du Comité d'Audit

Au cours de l'année 2013, le Comité d'Audit s'est réuni six fois (comme en 2012). L'assiduité de ses membres, exprimée par le taux d'assiduité à ces réunions, a été de 94 % (89 % en 2012). Le Comité d'Audit invite les Commissaires aux comptes à assister à chacune de ses séances. Par ailleurs, une réunion du Comité d'Audit est organisée une fois par an avec les Commissaires aux comptes, hors la présence des dirigeants, conformément au Code AFEP-MEDEF et au règlement intérieur du Comité.

En 2013, les travaux du Comité ont porté en particulier sur les points suivants :

- la situation financière du Groupe ;
- l'examen des comptes consolidés annuels et semestriels du Groupe. Cet examen implique systématiquement : (i) une présentation par le Directeur Général Finances de la situation financière du Groupe, (ii) une présentation par les Commissaires aux comptes de leur approche d'audit, (iii) une présentation conjointe par le Directeur Général Finances et le responsable des comptes (Directeur du Contrôle Financier) d'une part et les Commissaires aux comptes d'autre part, relative aux principales options comptables retenues, (iv) la revue des principaux litiges du Groupe, et (v) l'audition des conclusions des Commissaires aux comptes y compris sur leurs ajustements d'audit ;
- la revue des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS utilisés en externe lors de la publication des comptes consolidés annuels et semestriels et notamment la définition du nouvel indicateur *free cash-flow* hors éléments exceptionnels ;
- la revue de la préparation de la clôture des comptes consolidés annuels et semestriels 2013 ;
- la revue des principaux changements dans le périmètre de consolidation du Groupe ;
- l'examen des principaux termes des opérations et de leur traitement comptable de (i) la prise de contrôle de la société Centrale Laitière (Maroc) et (ii) des autres opérations significatives de l'exercice de variation de périmètre ;
- l'examen des opérations de rachat de participations minoritaires de Danone Espagne ;
- la revue des options de vente consenties à certains actionnaires minoritaires dans les filiales du Groupe, notamment les minoritaires de Danone Espagne et de l'ensemble Danone-Unimilk ;
- la revue des projets de communiqués de presse sur les résultats consolidés annuels et semestriels. À cette occasion, le Comité s'est assuré de la cohérence de la présentation des informations financières au marché avec les comptes consolidés, et du fait que le processus de préparation des communiqués de presse impliquait notamment leur revue par les Commissaires aux comptes ;
- la présentation du projet de distribution de dividende soumis au vote des actionnaires ;
- l'examen des projets de résolutions relatives au renouvellement du programme de rachat d'actions de la Société et à l'attribution de Group performance shares soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 29 avril 2014 ;
- la revue du système de gestion de crise du Groupe incluant une revue semestrielle des principaux risques du Groupe (y compris financiers) notamment par le biais de présentations thématiques et de discussions avec des responsables opérationnels en charge du suivi et de la gestion de ces risques, et de présentations actualisées de la cartographie de ces risques ;
- la présentation des principaux risques du Groupe, notamment par le biais de présentations thématiques et de discussions avec des responsables opérationnels en charge de ces risques ;
- le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne ;
- la validation du plan d'audit interne du Groupe et l'examen des principaux résultats des missions d'audit menées au cours de l'année et de leur synthèse ;
- la revue de la partie du rapport du Président portant sur le contrôle interne et la gestion des risques ;
- la politique de pré-approbation des missions des Commissaires aux comptes (hors missions d'audit légal) permettant de s'assurer de leur indépendance (incluant un suivi régulier de leurs honoraires) ;
- le suivi comptable et organisationnel du plan européen du Groupe d'économies et d'adaptation de ses organisations ;
- l'examen de la grille de répartition des compétences entre le Comité d'Audit et le Comité de Responsabilité Sociale ;
- le fonctionnement du Comité, et la fixation de son programme et de ses priorités pour les exercices 2013 et 2014 ;
- la revue des principaux risques fiscaux du Groupe et l'examen de l'évolution de l'actualité fiscale ; et
- le suivi de l'actualité relative aux normes IFRS.

Par ailleurs, dans le cadre d'une réunion commune du Comité d'Audit et du Comité de Responsabilité Sociale, coordonnée et co-présidée par l'Administrateur Référent, qui s'est tenue le 10 décembre 2013, il a été procédé à un examen de la politique de *compliance* du Groupe.

Les comptes consolidés annuels et semestriels ont été examinés par le Comité d'Audit lors de réunions qui se sont tenues, conformément au Code AFEP-MEDEF dans un délai suffisant, soit au moins trois jours avant la réunion du Conseil arrêtant ces comptes.

Chaque réunion du Comité d'Audit donne lieu à la présentation d'un compte-rendu lors du Conseil d'Administration suivant. Par ailleurs, une fois chaque procès-verbal du Comité d'Audit approuvé par l'ensemble de ses membres, celui-ci est communiqué à l'ensemble des Administrateurs. Ces comptes rendus d'activité permettent au Conseil d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

## Comité de Nomination et de Rémunération

### Composition du Comité de Nomination et de Rémunération

Au 28 février 2014, le Comité de Nomination et de Rémunération est composé en son intégralité d'Administrateurs indépendants (pour rappel le Code AFEP-MEDEF recommande que ce Comité soit composé majoritairement d'administrateurs indépendants) :

- Monsieur Jean LAURENT, ancien Directeur Général du Crédit Agricole, Administrateur Référent de Danone depuis février 2013, Président du Comité de Nomination et Rémunération et du Comité de Responsabilité Sociale, Administrateur indépendant, membre depuis avril 2005 du Comité de Nomination et de Rémunération ;
- Monsieur Richard GOBLET D'ALVIELLA, Administrateur indépendant, membre de ce Comité depuis juillet 2013. Monsieur Richard GOBLET D'ALVIELLA a été nommé membre du Comité de Nomination et de Rémunération en remplacement de Monsieur Yoshihiro KAWABATA démissionnaire de ses fonctions d'Administrateur au sein du Conseil. Le Conseil a justifié son choix par le fait que Monsieur Richard GOBLET D'ALVIELLA, Président Exécutif de Sofina, dispose d'une connaissance approfondie du Groupe. En effet il est Administrateur de Danone depuis avril 2003 et membre du Comité d'Audit depuis cette même date ; et
- Monsieur Benoît POTIER, Président Directeur Général de L'Air Liquide, Administrateur indépendant depuis 2003 et membre de ce Comité depuis avril 2012 (et après avoir présidé le Comité d'Audit de Danone du 22 avril 2005 au 22 avril 2010).

### Règlement intérieur du Comité de Nomination et de Rémunération

#### Adoption par le Conseil d'Administration du 15 décembre 2006

Le règlement intérieur du Comité de Nomination et de Rémunération, précisant les missions et compétences, ainsi que le mode de fonctionnement du Comité de Nomination et de Rémunération a été adopté par le Conseil d'Administration du 15 décembre 2006.

#### Principales dispositions du règlement intérieur du Comité de Nomination et de Rémunération

Les principales dispositions de ce règlement intérieur du Comité de Nomination et de Rémunération sont résumées ci-après.

Le Comité de Nomination et de Rémunération a pour missions :

- dans le cadre de la nomination des Administrateurs et dirigeants mandataires sociaux ou du renouvellement de leurs mandats : (i) formuler des propositions au Conseil d'Administration en vue de la nomination des membres du Conseil d'Administration, de son Président et de ses Vice-Présidents, du Directeur Général ou des Directeurs Généraux Délégués, de membre d'un Comité et de son Président ou du renouvellement de leurs mandats, et (ii) faire des propositions au Conseil d'Administration pour la succession des mandataires sociaux, notamment en cas de vacance imprévisible. Le Comité de Nomination et de Rémunération est, par ailleurs, informé de toute nomination d'un membre du Comité Exécutif du Groupe (autre que les mandataires sociaux) ;
- au titre du gouvernement d'entreprise : préparer l'examen par le Conseil d'Administration des questions relatives au gouvernement d'entreprise et, plus particulièrement, de vérifier si et dans quelle mesure les critères

d'indépendance prévus par le Code AFEP-MEDEF sont respectés par les Administrateurs et membres des Comités ;

- dans le cadre de l'évaluation du Conseil d'Administration, du Comité d'Audit ou du Comité de Responsabilité Sociale : organiser ces évaluations à leur demande ;
- dans le cadre de la rémunération des mandataires sociaux de la Société : (i) proposer les critères de détermination de l'ensemble des éléments de leur rémunération ainsi que le montant de celle-ci et veiller à leur application, en particulier s'agissant de la part variable, et (ii) établir des propositions relatives à l'attribution à ces mandataires sociaux de *stock-options* ou Group performance shares de la Société ou de Group performance units ;
- dans le cadre des jetons de présence versés aux Administrateurs : faire des recommandations au Conseil concernant le montant des jetons de présence qui est proposé à l'Assemblée Générale ainsi que la répartition de ces jetons de présence entre Administrateurs ; et
- dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe : formuler un avis ou faire des recommandations concernant les principes et les modalités de la politique du Groupe s'agissant des attributions gratuites d'actions de la Société, des options de souscription ou d'achat d'actions et des Group performance units et de tout mécanisme de rémunération lié aux actions de la Société et, plus généralement, faire toute recommandation relative à la politique de rémunération du Groupe. Le Comité de Nomination et de Rémunération est, par ailleurs, informé de la politique de rémunération des membres du Comité Exécutif du Groupe (autres que les mandataires sociaux).

Pour l'ensemble des sujets relatifs à la nomination des dirigeants (et à l'exclusion de toute problématique portant sur leur rémunération), le Président Directeur Général est associé aux travaux du Comité.

#### Principales modifications/évolutions du règlement intérieur du Comité de Nomination et de Rémunération

Le règlement intérieur du Comité de Nomination et de Rémunération est modifié de manière régulière. Ainsi, à la suite des recommandations du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration du 14 février 2011 a modifié le règlement intérieur de ce Comité, notamment, de manière à ce que :

- le Comité puisse désormais évaluer également le fonctionnement du Comité de Responsabilité Sociale, si ce dernier le demande, comme il était déjà en mesure de le faire pour celui du Comité d'Audit et du Conseil d'Administration ; et
- la clause de confidentialité spécifique à ce Comité soit supprimée et remplacée par une clause présente dans le règlement intérieur du Conseil, qui a été elle-même clarifiée et renforcée, et qui est applicable au Conseil ainsi qu'à l'ensemble des Comités.

#### Travaux du Comité de Nomination et de Rémunération

Au cours de l'année 2013, le Comité de Nomination et de Rémunération s'est réuni quatre fois (comme en 2012). L'assiduité de ses membres, exprimée par le taux d'assiduité à ces réunions, a été de 83 % (92 % en 2012).

Chaque réunion du Comité de Nomination et de Rémunération donne lieu à la présentation d'un compte-rendu au Conseil d'Administration suivant. Ces comptes rendus d'activité doivent permettre au Conseil d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

En 2013 et début 2014, les travaux du Comité de Nomination et de Rémunération ont porté en particulier sur les points suivants :

## Concernant la Direction Générale

### Au titre de l'Assemblée Générale du 25 avril 2013

- examen (i) de l'organisation de la Direction Générale et, plus particulièrement, (ii) du renouvellement des mandats de Monsieur Franck RIBOUD en qualité de Président Directeur Général et de Monsieur Emmanuel FABER en qualité de Directeur Général Délégué (dans le cadre du renouvellement de leurs mandats d'Administrateur approuvés par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013) ; et
- étude du statut des dirigeants mandataires sociaux et en particulier :
  - examen de la non-dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général et la recommandation de maintenir ce cumul des fonctions ;
  - revue des engagements pris par la Société relatifs aux indemnités de rupture dans certains cas de cessation des mandats de Messieurs Franck RIBOUD et Emmanuel FABER, et la proposition de modifications à apporter au précédent dispositif ;
  - revue du maintien du contrat de travail suspendu de Monsieur Franck RIBOUD ;
  - revue de l'ensemble des mandats de Messieurs Franck RIBOUD et Emmanuel FABER au regard des dispositions légales et des recommandations du Code AFEP-MEDEF relatives au cumul de mandats ; et
  - lors du renouvellement des mandats de Messieurs Franck RIBOUD et Emmanuel FABER, revue de l'obligation de conservation des actions DANONE issues d'attributions d'actions sous conditions de performance pour les mandataires sociaux et les membres du Comité Exécutif.

### Au titre de l'Assemblée Générale du 29 avril 2014

- examen (i) de l'organisation de la Direction Générale et, plus particulièrement, (ii) du renouvellement du mandat de Monsieur Bernard HOURS en qualité de Directeur Général Délégué (sous réserve du renouvellement de son mandat d'Administrateur devant être approuvé par l'Assemblée Générale du 29 avril 2014) ;
- examen du statut de Monsieur Bernard HOURS, notamment dans le cadre de la conclusion d'un contrat de mandat de *Statutory Director* avec une filiale néerlandaise de Danone, Danone Trading B.V., en particulier concernant :
  - l'ensemble de ses éléments de rémunération au titre de son mandat de Directeur Général Délégué et de son contrat de mandat avec Danone Trading B.V. de manière à ce que ces éléments demeurent (i) globalement stables en termes de montant par rapport à sa rémunération avant le 1<sup>er</sup> janvier 2014, (ii) cohérents avec la politique de rémunération du Groupe, et (iii) conformes aux recommandations du Code AFEP-MEDEF ; et
  - les indemnités de rupture de Monsieur Bernard HOURS (inchangées dans leur principe et leur montant) pour s'assurer de leur conformité avec le Code AFEP-MEDEF ;
- étude du statut des dirigeants mandataires sociaux et en particulier la revue des éléments suivants :
  - revue des engagements pris par la Société relatifs aux indemnités de rupture dans certains cas de cessation du mandat de Monsieur Bernard HOURS, et de la proposition de modifications à apporter au précédent dispositif ;

- revue de l'ensemble des mandats de Monsieur Bernard HOURS au regard des dispositions légales et des recommandations du Code AFEP-MEDEF concernant le cumul de mandats ;
- dans le cadre du renouvellement du mandat de Monsieur Bernard HOURS, revue de son obligation de conservation des actions DANONE issues d'attributions d'actions sous conditions de performance. À cette occasion, au regard du caractère exigeant de l'obligation de conservation déjà mise en place, le Conseil a renouvelé sa décision de ne pas appliquer la recommandation du Code AFEP-MEDEF relative à l'obligation supplémentaire d'achat d'actions DANONE sur le marché lorsque les actions attribuées deviennent disponibles ;
- revue de la politique de rémunération variable du Groupe (incluant l'examen de l'équilibre des attributions entre les différentes catégories de bénéficiaires d'actions sous conditions de performance) et de la pondération entre les programmes long terme (actions sous conditions de performance – Group performance shares) et pluriannuelle (Group performance units) ;
- revue de l'ensemble des éléments de rémunération de chacun des trois dirigeants mandataires sociaux et des autres membres du Comité Exécutif et, en particulier, de la rémunération variable due au titre de l'exercice. Ainsi, le Comité a examiné les programmes de rémunération variable :
  - (i) court terme (variable annuel) octroyée sous conditions de performance ;
  - (ii) pluriannuelle (Group performance units), incluant l'examen de l'éventuelle atteinte de performance pour chaque exercice passé et la fixation des objectifs de performance au début de chaque nouvel exercice ; et
  - (iii) long terme (actions sous conditions de performance – Group performance shares) incluant la revue de l'obligation de conservation des actions pour les mandataires sociaux et les autres membres du Comité Exécutif ; et
- revue des résolutions à présenter à l'Assemblée Générale du 29 avril 2014 concernant la rémunération individuelle des trois dirigeants mandataires sociaux ("say on pay").

## Concernant la composition du Conseil d'Administration

### Au titre de l'Assemblée Générale du 25 avril 2013

- revue de la composition du Conseil ;
- revue du nombre des mandats de chaque Administrateur ;
- examen individuel annuel de l'indépendance des Administrateurs et de l'existence de conflits d'intérêts, y compris potentiels ;
- recommandation d'instituer un Administrateur Référent en cas de non-dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général et choix d'un candidat pour cette fonction ; et
- revue des règles de répartition des jetons de présence donnant lieu au vote d'une résolution augmentant l'enveloppe annuelle afin notamment de rémunérer les fonctions de l'Administrateur Référent.



**Au titre de l'Assemblée Générale du 29 avril 2014**

- mise en œuvre du processus de sélection concernant la composition du Conseil d'Administration, discutée au cours de trois réunions différentes du Comité, et incluant : (i) la revue des orientations générales relatives à l'évolution de la composition du Conseil, (ii) la confirmation d'une politique de recrutement et de renouvellement à moyen terme de ses membres (prenant en compte notamment des objectifs de taux de féminisation, d'indépendance et de diversification en termes de nationalité et d'expertise internationale des membres du Conseil tout en maintenant une continuité dans son expertise), (iii) la détermination de critères de sélection des candidatures, et (iv) l'analyse de chaque candidature au regard tant des critères de sélection déterminés que des différentes hypothèses d'évolution du Conseil et de chacun des Comités ;
- dans ce cadre, le Comité a :
  - pris acte du souhait de Monsieur Jacques VINCENT, Administrateur depuis 17 ans et ancien Directeur Général Délégué de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat d'Administrateur lors de l'Assemblée Générale du 29 avril 2014 ;
  - recommandé le renouvellement des mandats de Messieurs Bruno BONNELL, Bernard HOURS, Jean-Michel SEVERINO et de Madame Isabelle SEILLIER ;
  - recommandé la nomination, en qualité d'Administrateurs, de Madame Gaëlle OLIVIER et de Monsieur Lionel ZINSOU-DERLIN. Le Comité a constaté que chacun satisfaisait à l'ensemble des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF ;
  - constaté, sous réserve de l'adoption par l'Assemblée Générale du 29 avril 2014, de l'ensemble des résolutions relatives à l'évolution de la composition du Conseil, de l'évolution de ce dernier, notamment en termes d'indépendance, de féminisation, de diversification et de rajeunissement ; et
  - recommandé au Conseil de poursuivre l'amélioration de sa gouvernance en ce qui concerne la féminisation et la diversité de sa composition.

**Concernant les différents Comités**

- examen de l'évolution de la composition du Comité de Nomination et de Rémunération, avec proposition de nommer Monsieur Richard GOBLET D'ALVIELLA en qualité de membre du Comité de Nomination et de Rémunération, en remplacement de Monsieur Yoshihiro KAWABATA, démissionnaire de ses fonctions d'Administrateur au sein du Conseil (et donc également de ce Comité) ; et

**Comité de Responsabilité Sociale**

Lors de sa séance du 15 décembre 2006, le Conseil d'Administration a décidé de créer un troisième organe de gouvernance spécifique, le Comité de Responsabilité Sociale.

**Composition du Comité de Responsabilité Sociale**

Au 28 février 2014, le Comité de Responsabilité Sociale est composé des quatre Administrateurs suivants, dont trois ont été reconnus indépendants par le Conseil d'Administration au sens du Code AFEP-MEDEF :

- Monsieur Jean LAURENT, Président du Comité, Administrateur indépendant, membre et Président du Comité depuis février 2007 ;
- Monsieur Bruno BONNELL, Administrateur indépendant, membre du Comité depuis février 2007 ;

- examen des propositions de modifications des règlements intérieurs du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit.

**Concernant les éléments de rémunération pluriannuelle (sous la forme de Group performance units) et long terme (sous la forme de Group performance shares)**

- revue, au début de chaque nouvel exercice, de la détermination des conditions de performance des Group performance units établies sur la base des objectifs communiqués au marché ;
- examen d'une nouvelle proposition de résolution concernant l'attribution de Group performance shares lors de l'Assemblée Générale de 2013 et de 2014 ; et
- examen annuel de l'éventuelle atteinte des conditions de performance respectives des Group performance units et des Group performance shares.

**Concernant la gouvernance**

- revue de la mise en œuvre des nouvelles dispositions du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2013 et de ses conséquences notamment sur la gouvernance du Groupe et les règlements intérieurs du Conseil d'Administration et des Comités ;
- examen individuel annuel de l'indépendance de chaque Administrateur et de l'existence ou non de conflits d'intérêts, même potentiels. L'analyse détaillée relative à l'apport par chaque candidat d'une expertise et l'examen de son indépendance figure dans le rapport du Conseil à l'Assemblée Générale du 29 avril 2014 ;
- examen de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi portant sur la mise en place des Administrateurs représentant des salariés au sein du Conseil d'Administration de Danone d'ici fin 2014 ;
- revue annuelle du processus et des pratiques en vigueur au sein du Groupe en termes de plan de succession de la Direction Générale du Groupe et des postes clés des sociétés du Groupe ; et
- augmentation des jetons de présence à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 pour les seuls Administrateurs résidant à l'étranger.

- Monsieur Emmanuel FABER, Administrateur et Directeur Général Délégué, membre du Comité depuis février 2007 ; et
- Monsieur Jean-Michel SEVERINO, Administrateur indépendant, membre du Comité depuis avril 2011.

**Règlement intérieur du Comité de Responsabilité Sociale****Adoption par le Conseil d'Administration du 14 février 2007**

Le règlement intérieur du Comité de Responsabilité Sociale précisant les missions et compétences ainsi que les modalités de fonctionnement du Comité de Responsabilité Sociale a été adopté par le Conseil d'Administration du 14 février 2007.

## Principales dispositions du règlement intérieur du Comité de Responsabilité Sociale

Les principales dispositions du règlement intérieur du Comité de Responsabilité Sociale, adopté par le Conseil d'Administration du 14 février 2007 sont résumées ci-après.

Le Comité de Responsabilité Sociale a pour mission la gouvernance du projet sociétal du Groupe. Son périmètre couvre l'ensemble des domaines de responsabilité sociale en lien avec la mission et les activités du Groupe et tout particulièrement les domaines sociaux, environnementaux et éthiques.

Le Comité de Responsabilité Sociale porte une attention particulière aux principes d'action, aux politiques et aux pratiques mises en œuvre par le Groupe dans les domaines :

- sociaux vis-à-vis des salariés du Groupe ainsi que ceux de ses partenaires, sous-traitants, fournisseurs et clients ;
- environnementaux relatifs (i) aux activités directement contrôlées par le Groupe (production industrielle, emballages, etc...) ou indirectement contrôlées (achats, transport, énergie, etc.) par celui-ci, et (ii) à l'utilisation de ressources naturelles non renouvelables ;
- éthiques concernant les salariés du Groupe, les consommateurs et plus généralement l'ensemble des parties prenantes du Groupe ; et
- nutritionnels relatifs notamment aux enjeux de santé publique, aux impacts sociaux de ses produits ainsi qu'à la communication faite auprès des consommateurs.

Le Comité de Responsabilité Sociale a pour missions de :

- examiner les principaux risques et opportunités pour le Groupe en matière environnementale, au regard des enjeux propres à ses missions et à ses activités ;
- être informé des procédures de contrôle interne mises en place au sein du Groupe en ce qui concerne ses principaux risques environnementaux ;
- être consulté par le Comité d'Audit dans le cadre des projets de missions d'audit relatifs à ses domaines d'intervention ;
- procéder à l'examen des politiques sociales menées par le Groupe, des objectifs fixés et des résultats obtenus en la matière ;
- passer en revue les systèmes de *reporting*, d'évaluation et de contrôle afin de permettre au Groupe de produire une information extra-financière fiable ;
- examiner l'ensemble des informations extra-financières publiées par le Groupe, en particulier en matière sociétale et environnementale ;
- examiner une fois par an une synthèse des notations obtenues par la Société et ses filiales par les agences de notation extra-financière ;
- s'assurer de l'application des règles éthiques définies par le Groupe ;
- être périodiquement informé des plaintes reçues dans le cadre du dispositif alerte des salariés et qui ont pour objet des questions éthiques, sociales ou environnementales et examiner celles qui sont relatives à sa mission, en coordination avec le traitement réalisé par le Comité d'Audit ; et
- revoir régulièrement les résultats des auto-évaluations du Groupe dans le cadre du programme Danone Way.

Par ailleurs, dans le domaine des investissements à vocation sociétale, le Comité a pour mission :

- d'évaluer l'impact de ces investissements pour le Groupe ;
- d'examiner l'application des règles établies par le Groupe s'agissant d'investissements ou de programmes sociaux dans les domaines liés aux activités du Groupe ; et
- de veiller à ce que les intérêts de la Société soient préservés, et plus particulièrement de prévenir les conflits d'intérêts éventuels liés aux relations entre ces investissements et le reste des activités du Groupe.

Le Comité a également pour mission de préparer et d'éclairer les travaux du Conseil sur les investissements et programmes d'action à finalité sociale que le Groupe Danone conduit ou auxquels il participe.

## Principales modifications/évolutions du règlement intérieur du Comité de Responsabilité Sociale

Le Conseil d'Administration du 17 décembre 2009 a amendé le règlement intérieur, afin que le Comité de Responsabilité Sociale puisse désormais faire l'objet d'une évaluation régulière de sa performance.

En 2009, le Comité avait procédé à une première évaluation de son activité qui avait conduit à une réflexion sur le positionnement du Comité, notamment par rapport au Comité d'Audit. Le Comité avait alors décidé de faire procéder à une nouvelle évaluation de son activité par l'ensemble des Administrateurs, dont les résultats ont été examinés en 2010. Cette évaluation a confirmé la contribution du Comité à la stratégie du Groupe, dans la mesure où le Comité permet de mieux comprendre les évolutions affectant l'activité du Groupe, ainsi que les attentes du consommateur face aux nouveaux enjeux (notamment liés à l'environnement, à la santé et à la politique sociale).

À la suite de cette évaluation, il avait été décidé (i) d'améliorer la coordination dans la revue des risques du Groupe avec le Comité d'Audit, et (ii) de restituer de manière plus concrète au Conseil les comptes rendus de ses travaux. Les missions du Comité ont par ailleurs été complétées de manière à ce que le Comité s'assure (i) de la mise en œuvre des quatre axes de la démarche sociétale du Groupe et de la réalité des processus de transformation sur le management de l'entreprise, et (ii) de la sincérité et de la fiabilité de la communication extra-financière du Groupe.

## Travaux du Comité de Responsabilité Sociale

Au cours de l'année 2013, le Comité de Responsabilité Sociale s'est réuni quatre fois (trois fois en 2012). L'assiduité de ses membres, exprimée par le taux d'assiduité à ces réunions, a été de 100 % (comme en 2012).

En 2013, les travaux du Comité ont porté sur :

- la revue des projets en cours du Groupe dans le domaine sociétal et plus particulièrement l'examen de l'activité des fonds sponsorisés par Danone, et en particulier :
  - l'examen de l'accroissement de l'investissement du Groupe dans les fonds *Livelihoods* ;
  - la revue du Fonds Danone pour l'Écosystème portant notamment sur ses ressources de fonctionnement et les projets soutenus par le Fonds et sur le montant pris en charge par la Société au titre de la contribution financière au Fonds Danone pour l'Écosystème ;
  - le montant pris en charge par la Société au titre de sa contribution financière annuelle à *danone.communities* (voir paragraphes 5.3 *Fonds sponsorisés par Danone* et 6.5 *Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés*) ;
- la cartographie et l'évaluation des risques extra-financiers du Groupe ;
- la revue des différents enjeux de la transformation du Groupe en termes de ressources humaines ;
- le plan européen d'économies et d'adaptation des organisations du Groupe, notamment les procédures de consultation avec les partenaires sociaux et les mesures d'accompagnement des suppressions de postes mises en œuvre par le Groupe ;
- la revue de la situation et de la politique du Groupe en matière d'égalité professionnelle et salariale entre hommes et femmes et des différents chantiers mis en œuvre pour améliorer la situation professionnelle des femmes au sein du Groupe ;

- l'examen de nouveaux axes de développement sociétaux du Groupe ; et
- l'examen des causes et conséquences pour le Groupe de la fausse alerte émise par Fonterra en Asie relative à la possible contamination bactériologique de lots d'ingrédients fournis par Fonterra et utilisés dans le cadre de la production de laits infantiles en Asie.

Par ailleurs, dans le cadre d'une réunion commune du Comité d'Audit et du Comité de Responsabilité Sociale, coordonnée et co-présidée par

l'Administrateur Référent, qui s'est tenue le 10 décembre 2013, il a été procédé à un examen de la politique de *compliance* du Groupe.

Chaque réunion du Comité de Responsabilité Sociale donne lieu à la présentation d'un compte-rendu lors du Conseil d'Administration suivant. Ces comptes rendus d'activité doivent permettre au Conseil d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

## Pouvoirs du Directeur Général

### Fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général

Les Conseils d'Administration du 25 avril 2002 et du 10 février 2010 avaient décidé de ne pas dissocier les fonctions de Président du Conseil d'Administration de celles de Directeur Général afin de pouvoir maintenir une cohésion entre les pouvoirs du Conseil d'Administration et ceux de la Direction Générale et éviter ainsi une dilution des pouvoirs et de la responsabilité du Président de la Société.

Cette décision a été confirmée par le Conseil d'Administration du 18 février 2013, qui a considéré que :

- cette réunion des fonctions permet un fonctionnement simple, rapide et souple des organes de la Direction Générale, conformément aux traditions du Groupe ;
- cette absence de dissociation des fonctions n'entraîne pas une centralisation excessive des pouvoirs, puisque la Direction Générale comprend deux Directeurs Généraux Délégués et que la plupart des opérations importantes du ressort du Directeur Général sont soumises à l'approbation préalable du Conseil d'Administration assurant ainsi le bon équilibre des pouvoirs de la Direction Générale ;

- huit Administrateurs sur 14 (soit 57 %) ont été reconnus comme indépendants par le Conseil d'Administration sur la base de l'application du Code AFEP-MEDEF, par ailleurs 100 % des membres du Comité d'Audit, 66 % des membres du Comité de Nomination et de Rémunération, et 75 % des membres du Comité de Responsabilité Sociale sont indépendants. Depuis lors, du fait de la démission de Monsieur Yoshihiro KAWABATA, le Conseil d'Administration est composé, au 31 décembre 2013, de 62 % d'Administrateurs indépendants et 100 % des membres du Comité d'Audit et du Comité de Nomination et de Rémunération sont indépendants ; et
- par ailleurs, après dialogue avec les actionnaires, une garantie supplémentaire a été apportée en matière d'équilibre des pouvoirs et de bonne gouvernance par la nomination obligatoire d'un Administrateur Référent en cas de non-dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général (les détails sur les pouvoirs de l'Administrateur Référent sont présentés ci-avant au paragraphe *Règlement intérieur du Conseil d'Administration*).

### Limitations des pouvoirs du Directeur Général

Le Conseil d'Administration doit approuver (i) les projets d'investissements stratégiques, et (ii) toute opération, notamment d'acquisition ou de cession, susceptible d'affecter significativement les résultats du Groupe, la structure de son bilan ou son profil de risques. En particulier, le Président Directeur Général doit obtenir l'autorisation préalable du Conseil d'Administration pour les opérations suivantes :

Nature des opérations	Seuils d'autorisation
Acquisitions ou cessions de titres et/ou d'actifs, partenariats ou <i>joint-ventures</i> (en espèces ou par apport d'actifs réalisés en une ou plusieurs fois)	Seuil de 250 millions d'euros applicable : <ul style="list-style-type: none"> <li>• pour les acquisitions, partenariats et <i>joint-ventures</i> : par investissement pour la part du Groupe ;</li> <li>• pour les cessions : rémunération perçue pour la part du Groupe.</li> </ul>
Tout engagement hors bilan donné par le Groupe	Seuil de 100 millions d'euros pour la part du Groupe
Autres investissements	Tout dépassement significatif au-delà du montant fixé dans le cadre du budget annuel
Réorganisations internes	Toute réorganisation dont le coût global pour la part du Groupe dépasse 50 millions d'euros



## Comité Exécutif

### Rôle du Comité Exécutif

Sous l'autorité de Monsieur Franck RIBOUD, le Comité Exécutif assure la direction opérationnelle du Groupe. Il met en œuvre la stratégie définie par le Conseil d'Administration, approuve les budgets annuels, s'assure de la cohérence des actions engagées par l'ensemble des filiales et des Pôles et, en fonction des performances réalisées, décide des plans d'actions à mettre en œuvre. Le Comité Exécutif se réunit au moins une fois par mois.

### Composition du Comité Exécutif

Au 28 février 2014, les 10 membres du Comité Exécutif sont les suivants :

Nom	Âge	Principale fonction au sein du Groupe <sup>(a)</sup>	Date d'entrée au Comité Exécutif
Franck RIBOUD	58	Président Directeur Général	1996
Emmanuel FABER	50	Vice-Président du Conseil d'Administration et Directeur Général Délégué	2000
Bernard HOURS	57	Vice-Président du Conseil d'Administration et Directeur Général Délégué	2001
Thomas KUNZ	56	Directeur Général Produits Laitiers Frais	2004
Felix MARTIN GARCIA	53	Directeur Général Nutrition Infantile	2008
Pierre-André TERISSE	47	Directeur Général Finances	2008
Flemming MORGAN	58	Directeur Général Nutrition Médicale	2009
Jean-Philippe PARE	55	Directeur Général Recherche et Développement	2011
Francisco CAMACHO	48	Directeur Général Eaux	2011
Marc BENOIT <sup>(b)</sup>	50	Directeur Général Ressources Humaines	2014

(a) Au 28 février 2014.

(b) Monsieur Marc BENOIT a été nommé Directeur Général Ressources Humaines au 1<sup>er</sup> janvier 2014 en remplacement de Madame Muriel PENICAUD.

## Application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF

La Société se conforme au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France dans les conditions précisées au présent paragraphe.

En application de la loi du 3 juillet 2008, le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 18 décembre 2008, a étudié les dispositions du Code AFEP-MEDEF

et a décidé que le Groupe se référerait à ce Code de gouvernance (cette décision ayant été publiée par voie de communiqué de presse le 19 décembre 2008). Ce code est disponible sur le site Internet du MEDEF ([www.medef.fr](http://www.medef.fr)).

Danone applique les recommandations et autres dispositions du Code AFEP-MEDEF, à l'exception des points suivants que la Société n'applique pas de façon stricte :

Recommandations	Pratique de Danone et justification
<p><b>Evaluation du conseil (paragraphe 10.2 du Code AFEP-MEDEF)</b> L'évaluation du conseil doit notamment avoir pour objectif de <i>"mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations."</i></p>	<p>La recommandation du Code AFEP-MEDEF concernant la mesure de la contribution individuelle effective de chaque Administrateur n'est pas appliquée, notamment en raison des difficultés pratiques concernant la mise en œuvre d'une telle recommandation et de ses éventuelles conséquences sur l'esprit d'équipe et de collégialité qui anime le Conseil. Néanmoins, chaque Administrateur répond annuellement à un questionnaire très large qui porte notamment sur le fonctionnement du Conseil et qui permet à chaque Administrateur de s'exprimer sur tout éventuel dysfonctionnement. Ainsi, la revue du questionnaire d'évaluation complété par chaque Administrateur permet au Conseil d'évaluer pleinement la contribution et l'implication de l'ensemble des Administrateurs aux travaux du Conseil et de ses Comités. Par ailleurs, le règlement intérieur du Conseil prévoit expressément que cette évaluation doit permettre de <i>"s'assurer de la qualité du travail collectif du Conseil d'Administration"</i>, mais aussi <i>"de la disponibilité et de l'engagement des Administrateurs"</i>.</p>
<p><b>Cessation du contrat de travail en cas de mandat social (paragraphe 22 du Code AFEP-MEDEF)</b> <i>"Il est recommandé, lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la société ou à une société du groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission.</i> <i>Cette recommandation s'applique aux président, président directeur général, directeur général, dans les sociétés à conseil d'administration [...]."</i></p>	<p>Monsieur Franck RIBOUD, entré en qualité de salarié au sein du Groupe en 1981, a vu son contrat de travail suspendu lors de sa nomination en tant que mandataire social de la Société et, en 2010, lors du renouvellement de son mandat en qualité de Président Directeur Général, le Conseil avait considéré qu'il convenait de maintenir, tout en continuant à le suspendre, son contrat de travail. Le Conseil a estimé, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, que ce dispositif reste pertinent et qu'il doit être conservé, compte tenu de l'âge, de la situation personnelle et de l'ancienneté en tant que salarié au sein du Groupe de Monsieur Franck RIBOUD. En effet, les dispositions du Code AFEP-MEDEF relatives à la suppression du contrat de travail du Président Directeur Général ne sont pas appropriées pour des dirigeants ayant au moins 10 ans d'ancienneté au sein du Groupe. Ces dispositions seraient en effet contraires à la promotion interne et au principe de management durable que la Société a pour objectif de promouvoir, la suppression du contrat de travail pouvant dissuader les candidats internes d'accepter des postes de mandataires sociaux. Par ailleurs, l'Autorité des Marchés Financiers considère la justification du maintien du contrat de travail d'un dirigeant au regard de (i) son ancienneté en tant que salarié au sein de la société et de (ii) sa situation personnelle, comme étant conforme au Code AFEP-MEDEF.</p>
<p><b>Modalité de fonctionnement du comité sur les rémunérations (paragraphe 18.2 du Code AFEP-MEDEF)</b> <i>"Lors de la présentation du compte rendu des travaux du comité sur les rémunérations, il est nécessaire que le conseil délibère sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux hors la présence de ceux-ci."</i></p>	<p>Le Conseil d'Administration délibère en présence des dirigeants mandataires sociaux sur leur rémunération mais ces derniers ne prennent part ni aux délibérations ni au vote des décisions les concernant. Par ailleurs, le Conseil d'Administration ne statue sur ce sujet que sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération qui est composé en intégralité d'Administrateurs indépendants. Les dirigeants mandataires sociaux ne participent pas aux réunions du Comité de Nomination et de Rémunération qui examine, notamment, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Enfin, un Administrateur Référent a été nommé en 2013 afin d'apporter des garanties supplémentaires quant au bon fonctionnement du Conseil et à l'équilibre des pouvoirs au sein de la Direction Générale et du Conseil.</p>
<p><b>Options d'actions et actions de performance (paragraphe 23.2.4 du Code AFEP-MEDEF)</b> <i>"Il convient de [...] conditionner, suivant des modalités fixées par le conseil et rendues publiques à leur attribution, les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux à l'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées."</i></p>	<p>Compte tenu du niveau significatif de l'obligation de conservation des actions DANONE imposée à la fois aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif, le Conseil, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a estimé qu'il n'était pas nécessaire de leur imposer d'acheter un certain nombre d'actions de la Société à l'issue de la période de conservation de leurs actions sous conditions de performance.</p>

Recommandations	Pratique de Danone et justification
<p><b>Régimes de retraite supplémentaires (paragraphe 23.2.6 du Code AFEP-MEDEF)</b></p> <p><i>“Les retraites supplémentaires à prestations définies sont soumises à la condition que le bénéficiaire soit mandataire social ou salarié de l’entreprise lorsqu’il fait valoir ses droits à la retraite en application des règles en vigueur.”</i></p>	<p>L'éligibilité au régime de retraite des dirigeants est bien soumise à une condition d'exercice d'activité au sein du Groupe par le mandataire concerné au moment de son départ en retraite. Par exception à ce principe, dans le seul cas d'un licenciement après 55 ans, le bénéfice de ce régime est maintenu sous réserve de ne pas reprendre d'activité salariée. Cette dernière disposition, conforme à la réglementation française applicable, permet notamment de protéger l'ensemble des bénéficiaires contre les risques liés à un licenciement intervenant après l'âge de 55 ans mais avant d'avoir atteint l'âge de la retraite.</p>
<p><b>Critère d'indépendance des administrateurs (paragraphe 9.4 du Code AFEP-MEDEF)</b></p> <p><i>“Les critères que doivent examiner le comité et le conseil afin de qualifier un administrateur d'indépendant [...] sont les suivants : [...] - Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.”</i></p>	<p>Le Conseil d'Administration du 19 février 2014, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a examiné la situation de Monsieur Bruno BONNELL au regard des règles du Code AFEP-MEDEF définissant les critères d'indépendance des administrateurs, notamment celle considérant qu'un administrateur perdrait son indépendance dès lors que la durée de son mandat excéderait 12 ans.</p> <p>Sur ce point, le Conseil a considéré que Danone porte un double projet économique et social, qui lui confère une culture unique, que le Groupe a réaffirmée depuis plusieurs années dans sa stratégie, ses instances de gouvernance, la mesure de sa performance et celle de ses managers. Le Conseil a eu l'occasion à de nombreuses reprises de se prononcer sur l'importance primordiale qu'il attache aux facteurs culturels de l'entreprise pour évaluer la pertinence et la faisabilité des projets qui lui sont soumis. Il considère en effet que la culture de Danone au service de son double projet est un avantage concurrentiel unique, pour le Groupe et dans l'intérêt de ses actionnaires.</p> <p>Dans ce cadre, le Conseil a constaté qu'au sein d'un mode collectif d'élaboration des décisions lors de ses réunions, une capacité de lecture dans le long terme de l'évolution des traits culturels spécifiques de l'entreprise et de sa mission est un atout pour éclairer les travaux du Conseil. Le Conseil estime par conséquent que l'exercice de mandats dans la durée constitue un gage d'une capacité à contribuer aux travaux du Conseil de façon libre et autonome en veillant à préserver l'identité et la culture du Groupe, avant de constituer un obstacle à l'indépendance et qu'en tout état de cause, la durée de la présence au Conseil ne saurait permettre de juger seule de la non-indépendance d'un administrateur.</p> <p>Par ailleurs, le Conseil a constaté que Monsieur Bruno BONNELL a fait preuve de façon constante d'une indépendance d'esprit et d'une liberté de parole particulièrement remarquables, qui l'ont amené à prendre des positions marquées et constructives, avec des angles spécifiques et différenciés, lors des débats du Conseil.</p> <p>Le Conseil a constaté que ces positions ont permis d'enrichir ses décisions, et que l'indépendance de ces dernières a une valeur importante pour Danone, au sein d'un Conseil d'Administration composé d'une majorité d'Administrateurs indépendants au sens le plus strict des normes en vigueur. Au regard de ces éléments, le Conseil a donc décidé de considérer Monsieur BONNELL comme Administrateur indépendant dans le cadre du renouvellement de son mandat.</p>

## Autres informations

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale sont résumées ci-après au paragraphe 8.1 *Assemblées Générales*.

Les informations prévues par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce sont mentionnées ci-après au paragraphe 7.9 *Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique*.

## 6.2 MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES ADMINISTRATEURS ET LES CANDIDATS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

(article R. 225-83 du Code de commerce)

Renseignements concernant les Administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration :

### Nominations

Gaëlle OLIVIER

Lionel ZINSOU-DERLIN

### Renouvellement de mandats

Bruno BONNELL

Bernard HOURS

Isabelle SEILLIER

Jean-Michel SEVERINO

### Administrateurs en exercice

Richard GOBLET D'ALVIELLA

Emmanuel FABER

Jacques-Antoine GRANJON

Jean LAURENT

Benoît POTIER

Franck RIBOUD

Mouna SEPEHRI

Virginia A. STALLINGS

Jacques VINCENT

## Nominations

## MADAME GAËLLE OLIVIER



Née le 25 mai 1971

Âge : 42 ans

## Adresse professionnelle :

1 Raffles Place – #14-61 One  
Raffles Place Tower Two –  
Singapour 048616

## Nombres d'actions DANONE

détenues au 28 février 2014 :  
4 000

Administrateur indépendant

Nationalité française

Fonction principale : Directrice Générale des activités  
d'assurances dommages AXA AsieRenseignements personnels –  
expérience et expertiseDiplômée de l'Ecole Polytechnique, de l'ENSAE et de  
l'Institut des Actuaires.Après un début de carrière au Crédit Lyonnais en salle  
des marchés sur les produits dérivés actions, Gaëlle  
OLIVIER a rejoint le groupe AXA en 1998 où elle a exercé  
depuis plusieurs responsabilités tant en France qu'à  
l'étranger dans les différents métiers du groupe.Après deux ans au sein d'AXA Investment Managers,  
elle devient pendant cinq ans *Executive Assistant* du  
Président Directeur Général du groupe AXA, Henri de  
Castries et Secrétaire du Conseil de Surveillance.En 2004, elle rejoint AXA Life Japon en tant que  
Responsable des opérations d'investissement, puis  
devient, en 2006, membre du Comité de Direction en  
charge de la Stratégie, de l'Intégration avec Winterthur  
Japon et de l'Audit.En 2009, elle devient Directrice de la Communication  
et de la Responsabilité d'Entreprise du groupe d'AXA.Depuis 2011, elle est Directrice Générale des activités  
d'assurances dommages d'AXA en Asie.Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2013 <sup>(a)</sup>

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur	AXA ASIA REGIONAL CENTRE PTE LTD	Singapour
	AXA GENERAL INSURANCE HONG KONG LIMITED	Chine
	AXA GENERAL INSURANCE CHINA LIMITED	Chine
	WIN PROPERTY (SHANGHAI LINKS) LIMITED	Chine
	AXA INSURANCE SINGAPORE PTE LTD	Singapour
	AXA AFFIN GENERAL INSURANCE BERHAD	Malaisie
	BHARTI – AXA GENERAL INSURANCE COMPANY LIMITED	Inde
	AXA TECHNOLOGY SERVICES SINGAPORE PTE LTD	Singapour
	Présidente et Membre du Conseil d'Administration	AXA THAILAND PUBLIC COMPANY LIMITED
Conseiller du Commerce Extérieur	COMITE NATIONAL DES CONSEILLERS DU COMMERCE EXTERIEUR	Singapour
Membre du Conseil d'Administration	FRENCH CHAMBER OF COMMERCE IN SINGAPORE	Singapour

(a) Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul  
des mandats.

## Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur	AXA DIRECT JAPON	Japon
	FONDS AXA POUR LA RECHERCHE – COMITE SCIENTIFIQUE	France

## MONSIEUR LIONEL ZINSOU-DERLIN



Né le 23 octobre 1954

Âge : 59 ans

**Adresse professionnelle :**232 rue de Rivoli –  
75001 Paris - France**Nombres d'actions****DANONE détenues**

au 28 février 2014 : 0

(les 4 000 actions DANONE devant

être détenues conformément aux statuts par chaque  
nouvel administrateur devront être acquises au plus  
tard trois mois après sa nomination par l'Assemblée  
Générale)

Administrateur indépendant

Nationalités française et béninoise

Fonction principale : Président de PAI partners SAS

**Renseignements personnels –  
expérience et expertise**

Monsieur Lionel ZINSOU-DERLIN, de nationalité franco-béninoise, est diplômé de l'École Normale Supérieure (rue d'Ulm), de la London School of Economics ainsi que de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris. Il est titulaire d'une Maîtrise d'Histoire économique et Professeur agrégé de Sciences économiques et sociales.

Il démarre sa carrière professionnelle comme Maître de Conférences et Professeur d'économie à l'Université Paris XIII.

De 1984 à 1986, il devient Conseiller du Ministre de l'Industrie puis du Premier Ministre.

En 1986, il entre au sein du groupe Danone où il occupe divers postes notamment ceux de Directeur du développement puis Directeur Général de HP Foods et de Lea & Perrins.

En 1997, il quitte le Groupe pour la banque Rothschild & Cie dont il devient Associé Gérant. Il y occupe les postes de Responsable Biens de Consommation et Responsable Afrique Moyen-Orient.

En 2008, il rejoint PAI partners SAS dont il est Président depuis 2009 et Président du Comité Exécutif depuis 2010.

**Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2013 <sup>(a)</sup>**

Fonctions	Sociétés	Pays
Président et Président du Comité Exécutif	PAI PARTNERS SAS	France
Administrateur	ATOS SA <sup>(b)</sup> INVESTISSEURS & PARTENAIRES KAUFMAN & BROAD SA <sup>(b)</sup> PAI SYNDICATION GENERAL PARTNER LIMITED PAI EUROPE III GENERAL PARTNER LIMITED PAI EUROPE IV GENERAL PARTNER LIMITED PAI EUROPE V GENERAL PARTNER LIMITED PAI EUROPE VI GENERAL PARTNER LIMITED	France Ile Maurice France Guernesey Guernesey Guernesey Guernesey Guernesey
Président et Membre du Conseil de Surveillance	LES DOMAINES DE BARONS DE ROTHSCHILD (LAFITE) SCA	France
Membre du Conseil Consultatif	MOET HENNESSY	France
Membre du Conseil de Surveillance	CERBA EUROPEAN LAB SAS	France
Directeur suppléant	UNITED BISCUITS TOPCO LTD	Luxembourg
Gérant	SOFIA - SOCIETE FINANCIERE AFRICAINE SARL	France

Fonctions	Associations/Fondations/Autres	Pays
Fondateur et trésorier	FONDATION ZINSOU	Bénin
Administrateur	CARE FRANCE (Association) LE SIECLE (Association) AMREF (Association) INSTITUT PASTEUR (Fondation)	France France France France

(a) Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul des mandats.

(b) Société cotée.

**Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

Fonctions	Sociétés	Pays
Vice-Président du Conseil d'Administration	CHR HANSEN HOLDING AS <sup>(a)</sup>	Suède
Administrateur	CHR HANSEN HOLDING AS <sup>(a)</sup> FINANCIERE SPIE SAS SODIMA SAS SPIE SAS STRATEGIC INITIATIVES FRANCE SAS YOPLAIT FRANCE SAS YOPLAIT MARQUES INTERNATIONALES SAS YOPLAIT SAS	Suède France France France France France France France
Gérant	STAR LADYBIRD SARL CERBERUS NIGHTINGALE 1 SARL	Luxembourg Luxembourg

(a) Société cotée.

## Renouvellement de mandats

## MONSIEUR BRUNO BONNELL



Né le 6 octobre 1958

Âge : 55 ans

## Adresse professionnelle :

1, rue du Docteur Fleury-Papillon –  
69100 Villeurbanne – France

## Nombre d'actions

DANONE détenues  
au 31 décembre 2013 : 4 000

Administrateur indépendant

Nationalité française

Fonction principale : Président d'I-VOLUTION

Renseignements personnels –  
expérience et expertise

Bruno BONNELL est né en 1958, à Alger. Sa formation d'ingénieur chimiste à CPE Lyon (École Supérieure de Chimie Physique Electronique de Lyon) est doublée par une licence d'économie appliquée à l'Université Paris-Dauphine (promotion 1982).

Il débute sa carrière chez Thomson SDRM en tant qu'ingénieur d'affaires chargé du lancement et de la commercialisation du premier ordinateur du groupe, le T07.

En juin 1983, Bruno BONNELL fonde la société Infogrames qui absorbera en 2000 la société Atari (cotée sur le NYSE Euronext). Parallèlement, en 1995, il co-fonde la société Infonie, premier fournisseur d'accès Internet en France.

Il quitte Infogrames en avril 2007 et fonde Robopolis, société spécialisée dans la robotique de service. Robopolis développe et distribue des robots destinés aux marchés domestique, éducatif et de la santé. Cette société opère dans sept pays européens.

En 2010, il fonde Awabot, une société de services sur plate-forme robotique.

En 2011, il est nommé Président du Conseil d'Administration de l'EM Lyon Business School.

Bruno BONNELL est l'auteur de deux ouvrages sur les nouvelles technologies : "Pratique de l'ordinateur familial" (1983) et "Viva la robolution" (2010).

Il est membre du Conseil de Direction du groupe Pathé SAS et du Conseil d'Administration d'April SA.

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2013 <sup>(a)</sup>

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur (mandat depuis le 18 février 2002 et arrivant à expiration à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2016) <sup>(c)</sup>	DANONE SA <sup>(b)</sup>	France
Membre du Comité de Responsabilité Sociale du Conseil d'Administration (depuis le 14 février 2007)		
Administrateur	APRIL SA <sup>(b)</sup>	France
Membre du Comité Développement Durable		
Membre du Comité Stratégique		
Président	AWABOT SAS	France
	I-VOLUTION SAS	France
	SOROBOT SAS	France
Administrateur	ROBOPOLIS SAS	France
Membre du Conseil de Direction	PATHE SAS	France
Membre du Conseil de Surveillance	BANQUE RHONE-ALPES	France

Fonctions	Associations / Fondations / Autres	Pays
Président du Conseil d'Administration	EMLYON BUSINESS SCHOOL	France
Président	SYNDICAT DE LA ROBOTIQUE DE SERVICE (SYROBO)	France

(a) Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul des mandats.

(b) Société cotée.

(c) Sous réserve de son renouvellement à l'Assemblée Générale du 29 avril 2014.

## Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Fonctions	Sociétés	Pays
Président	ROBOPOLIS SAS	France
Membre du Conseil de Surveillance	ANF IMMOBILIER SA <sup>(a)</sup>	France
	ZSLIDE SA	France

(a) Société cotée.



**MONSIEUR BERNARD HOURS**



Né le 5 mai 1956  
 Âge : 57 ans  
 Adresse professionnelle :  
 105, Schiphol Boulevard –  
 1118 BG Schiphol Airport –  
 Pays-Bas  
 Nombre d'actions  
 DANONE détenues  
 au 31 décembre 2013 : 31 435

Administrateur non indépendant  
 Nationalité française

Fonction principale : Vice-Président du Conseil d'Administration et Directeur Général Délégué de Danone

Date d'arrivée dans le groupe Danone : mars 1985 (28 années d'ancienneté)

**Renseignements personnels – expérience et expertise**

Diplômé d'HEC, Bernard HOURS débute sa carrière chez Unilever comme chef de produit. Il rejoint Danone en 1985 comme Directeur du Marketing d'Evian en France. Par la suite, il devient Directeur du Marketing de Kronenbourg puis en 1990 Directeur du Marketing de Danone France.

En 1994, il est nommé Président de Danone Hongrie puis de Danone Allemagne en 1996. Il rentre ensuite en France comme Président de LU France en 1998.

En novembre 2001, il est nommé Vice-Président de la branche Produits Laitiers Frais et entre au Comité Exécutif du Groupe.

En 2002, il devient Président de la branche Produits Laitiers Frais Monde, puis Responsable de la division Recherche et Développement du Groupe.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008, il est Directeur Général Délégué de Danone, responsable des quatre métiers opérationnels du Groupe : Produits Laitiers Frais, Eaux et Boissons, Nutrition Infantile et Nutrition Médicale. Il est nommé Vice-Président du Conseil d'Administration le 28 avril 2011.

Il est également membre du Conseil d'Orientation du Fonds Danone pour l'Écosystème depuis 2009 et Administrateur de la SICAV danone.communities depuis 2011.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, il exerce ses activités de pilotage opérationnel des différents Pôles du Groupe depuis Schiphol aux Pays-Bas.

**Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2013 <sup>(a)</sup>**

Fonctions	Sociétés	Pays
Directeur Général Délégué (mandat depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2008) Vice-Président du Conseil d'Administration (mandat depuis le 28 avril 2011) Administrateur (mandat depuis le 22 avril 2005 et arrivant à expiration à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2016) <sup>(f)</sup> Membre du Comité Exécutif (depuis le 1 <sup>er</sup> novembre 2001)	DANONE SA <sup>(b)</sup>	France
Administrateur Membre du Comité des Mandataires et des Rémunérations	ESSILOR INTERNATIONAL SA <sup>(b)</sup>	France
Administrateur	FLAM SA DANONE INDUSTRIA <sup>(c)</sup> OJSC UNIMILK COMPANY <sup>(c)</sup> danone.communities (SICAV) <sup>(d)</sup> ESSILOR OF AMERICA, INC.	France Russie Russie France États-Unis
Représentant permanent de la société Danone au Conseil d'Administration et à la Commission Exécutive	DANONE (ESPAGNE) SA <sup>(c)</sup>	Espagne
Directeur Général (Statutory Director)	DANONE TRADING B.V. <sup>(e)</sup>	Pays-Bas

Fonctions	Associations/Fondations/Autres	Pays
Administrateur	FONDATION D'ENTREPRISE DANONE <sup>(d)</sup>	France
Membre du Conseil d'Orientation	FONDS DANONE POUR L'ÉCOSYSTEME (fonds de dotation) <sup>(d)</sup>	France

- (a) Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul des mandats.
- (b) Société cotée.
- (c) Société consolidée par intégration globale par Danone.
- (d) Mandat exercé dans le cadre de projets sociétaux développés à l'initiative du Groupe.
- (e) Nomination en date du 11 décembre 2013 avec une prise d'effet à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014.
- (f) Sous réserve de son renouvellement à l'Assemblée Générale du 29 avril 2014.

**Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

Fonctions	Sociétés	Pays
Président du Conseil de Surveillance	DANONE BABY AND MEDICAL NUTRITION BV	Pays-Bas
Administrateur	DANONE BABY AND MEDICAL NUTRITION NEDERLAND BV	Pays-Bas
Membre du Conseil de Surveillance	STONYFIELD FARM, INC. CEPRODI SA	États-Unis France

## MADAME ISABELLE SEILLIER



Née le 4 janvier 1960  
 Âge : 54 ans  
**Adresse professionnelle :**  
 25 Bank Street, Canary  
 Wharf – London, E14 5JP –  
 United Kingdom  
**Nombre d'actions  
 DANONE détenues  
 au 31 décembre 2013 :** 4 000

Administrateur non indépendant

Nationalité française

**Fonction principale :** Directeur Général Europe,  
 Moyen-Orient, Afrique pour les Institutions Financières  
 de J.P. Morgan

### Renseignements personnels – expérience et expertise

Isabelle SEILLIER est diplômée de Sciences-Po Paris (Économie-Finance, 1985) et titulaire d'une maîtrise de droit des affaires.

Elle a débuté dans la division options de la Société Générale à Paris en 1987. Elle y a occupé, jusqu'en 1993, le poste de responsable des équipes de vente pour les produits options en Europe.

Isabelle SEILLIER a rejoint les équipes de J.P. Morgan à Paris en 1993 en qualité de responsable de l'équipe de vente de produits dérivés en France pour les groupes industriels. Elle a rejoint les activités de banque d'affaires de J.P. Morgan & Cie SA en 1997 en qualité de banquier conseil responsable pour la couverture de grands clients industriels. En mars 2005, elle était nommée co-responsable de l'activité de banque d'affaires, poste qu'elle assume seule depuis juin 2006.

Elle était depuis 2008 Présidente de J.P. Morgan pour la France tout en conservant la direction de la banque d'affaires pour la France et l'Afrique du Nord.

Depuis le 15 janvier 2013, elle est directrice de l'ensemble des activités Investment Banking pour les institutions financières de J.P. Morgan dans la région Europe, Moyen-Orient et Afrique.

Isabelle SEILLIER est très impliquée dans les opérations philanthropiques et particulièrement engagée dans des associations dédiées à l'aide à l'enfance. Sous son impulsion, J.P. Morgan France a développé un programme philanthropique en aidant ces associations.

### Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2013 <sup>(a)</sup>

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur (mandat depuis le 28 avril 2011 et arrivant à expiration à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2016) <sup>(c)</sup>	DANONE SA <sup>(b)</sup>	France
Administrateur	CLUB MÉDITERRANÉE SA <sup>(b)</sup>	France

Fonctions	Associations/Fondations/Autres	Pays
Membre du Conseil d'Administration	AFB (ASSOCIATION FRANÇAISE DES BANQUES) PARIS EUROPLACE (Association)	France France

(a) Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul des mandats.

(b) Société cotée.

(c) Sous réserve de son renouvellement à l'Assemblée Générale du 29 avril 2014.

### Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Fonctions	Sociétés	Pays
Présidente	J.P. MORGAN CHASE BANK	France

## MONSIEUR JEAN-MICHEL SEVERINO



Né le 6 septembre 1957  
 Âge : 56 ans  
 Adresse professionnelle :  
 10, rue de Sèze –  
 75009 Paris – France  
 Nombre d'actions  
 DANONE détenues  
 au 31 décembre 2013 : 4 000

Administrateur indépendant

Nationalité française

Fonction principale : Gérant de I & P SARL  
 (Investisseurs & Partenaires)

### Renseignements personnels – expérience et expertise

Jean-Michel SEVERINO est né le 6 septembre 1957 à Abidjan. Il est ancien élève de l'École Nationale d'Administration, diplômé de l'ESCP, de l'IEP Paris, titulaire d'un DEA en sciences économiques et d'une licence en droit.

Après quatre ans à l'Inspection générale des finances (1984-1988), il est nommé conseiller technique pour les affaires économiques et financières du Ministre de la coopération (1988-1989). Il devient ensuite chef du service des affaires économiques et financières de ce ministère, puis Directeur du Développement, toutes fonctions dans lesquelles il s'investit particulièrement dans la conduite des relations macroéconomiques et financières, mais aussi dans la gestion des crises politiques et humanitaires, avec l'Afrique sub-saharienne.

Il est alors recruté comme Directeur pour l'Europe centrale par la Banque Mondiale en 1996, à un moment où cette région est marquée par la fin du conflit des Balkans et la reconstruction. Il devient Vice-Président en charge de l'Extrême-Orient dans cette même institution, entre 1997 et 2001, et consacre alors son temps à la gestion de la grande crise macroéconomique et financière qui secoue ces pays.

Après un bref retour dans l'administration française comme inspecteur général des finances, il est nommé Directeur Général de l'Agence Française de Développement (AFD), entre 2001 et 2010 dont il conduit l'expansion sur l'ensemble du monde émergent et en développement, notamment en Méditerranée, Asie et Amérique latine, tout en conservant son fort ancrage sub-saharien. Il accroît notablement l'activité de la banque de développement et étend ses mandats à un grand nombre de nouveaux pays comme à l'ensemble

### Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2013 <sup>(a)</sup>

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur (mandat depuis le 28 avril 2011 et arrivant à expiration à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2016) <sup>(c)</sup>	DANONE SA <sup>(b)</sup>	France
Président, Membre et expert financier du Comité d'Audit du Conseil d'Administration (depuis le 26 avril 2012)		
Membre du Comité de Responsabilité Sociale du Conseil d'Administration (depuis le 28 avril 2011)		
Président du Conseil d'Administration	EBI SA (ECOBANK INTERNATIONAL)	France
	<i>I&amp;P GESTION</i>	<i>Ile Maurice</i>
Administrateur	ORANGE <sup>(b)</sup>	France
Membre du Comité de Gouvernance et de Responsabilité Sociale d'Entreprise		
Administrateur	PHITRUST IMPACT INVESTORS SA	France
	<i>I&amp;P AFRIQUE ENTREPRENEURS</i>	<i>Ile Maurice</i>
	<i>I&amp;P DEVELOPEMENT</i>	<i>Ile Maurice</i>
	<i>ADERIA PARTNERS</i>	<i>Ile Maurice</i>
Gérant	<i>I&amp;P SARL (INVESTISSEURS ET PARTENAIRES)</i>	<i>France</i>
Fonctions	Associations/Fondations/Autres	Pays
Président	<i>INSTITUT D'ÉTUDE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL</i>	<i>France</i>
	<i>CONVERGENCES 2015</i>	<i>France</i>
	<i>CRITICAL ECOSYSTEM PARTNERSHIP FUND (CEPF)</i>	<i>États-Unis</i>
Administrateur	<i>FONDATION SANOFI ESPOIR</i>	<i>France</i>
	<i>FONDATION POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES EN AFRIQUE</i>	<i>Zimbabwe</i>
	<i>AFRICAN CENTER FOR ECONOMIC TRANSFORMATION (ACET) GHANA</i>	<i>Ghana</i>
	<i>FONDATION GRAMEEN CREDIT AGRICOLE</i>	<i>Luxembourg</i>
Senior fellow	<i>THE GERMAN MARSHALL FUND OF THE UNITED STATES (Fondation)</i>	<i>États-Unis</i>
Directeur de Recherche	<i>FONDATION POUR LES ÉTUDES ET RECHERCHES SUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL</i>	<i>France</i>
Membre	<i>ACADÉMIE DES TECHNOLOGIES (Établissement public national à caractère administratif)</i>	<i>France</i>

(a) Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul des mandats.

(b) Société cotée.

(c) Sous réserve de son renouvellement à l'Assemblée Générale du 29 avril 2014.

## MONSIEUR JEAN-MICHEL SEVERINO (suite)

du spectre des sujets globaux contemporains : climat, biodiversité, pauvreté, croissance. Il réoriente cette banque de manière significative en engageant des partenariats approfondis avec le secteur privé industriel et financier, local et international.

À la fin de son troisième mandat, en 2010, il retourne à l'Inspection générale des finances, où il préside le "partenariat français pour l'eau". Il quitte alors en mai 2011 la fonction publique pour prendre la direction d'une équipe de gestion de fonds spécialisée dans le financement des PME africaines, "I&P (Investisseurs et Partenaires)".

Parallèlement à ses activités opérationnelles, il a exercé de nombreuses activités et responsabilités de production intellectuelle, notamment comme professeur associé au CERDI (Centre d'études et de recherches sur le développement international). Il a été élu membre de l'Académie des technologies (2010) ; il est actuellement "senior fellow" de la Fondation pour la recherche sur le développement international (FERDI) et du *German Marshall Fund* (GMF). Il a publié de nombreux articles et ouvrages, dont, en 2010, "Idées reçues sur le développement" et "Le temps de l'Afrique" et en 2011 "Le grand basculement".

## Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Fonctions	Sociétés	Pays
Président	SOCIÉTÉ DE PROMOTION ET DE PARTICIPATION POUR LA COOPÉRATION ÉCONOMIQUE	France

Fonctions	Associations/Fondations/Autres	Pays
Président	PARTENARIAT FRANÇAIS POUR L'EAU	France
Directeur Général	AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT (Établissement public à caractère industriel et commercial)	France
Vice-Président	COMITÉ NATIONAL FRANÇAIS	France
Administrateur	BANQUE EUROPÉENNE D'INVESTISSEMENT	Luxembourg
	INSTITUT DE RECHERCHE POUR LE DÉVELOPPEMENT (Établissement public français à caractère scientifique et technologique)	France
	danone.communities (SICAV)	France
	CENTRE DE COOPÉRATION INTERNATIONALE EN RECHERCHE AGRONOMIQUE POUR LE DÉVELOPPEMENT (Établissement public à caractère industriel et commercial)	France
	FONDATION JACQUES CHIRAC CONSERVATION INTERNATIONAL (Fondation)	France États-Unis
Membre	COMITÉ D'ÉVALUATION INDÉPENDANT SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE VEOLIA ENVIRONNEMENT	France
	CONSEIL D'ORIENTATION SCIENTIFIQUE DE LA FONDATION JEAN-JAURES	France
Membre du Groupe de Travail	ONU – DIVISION DÉVELOPPEMENT DURABLE	France

## Administrateurs en exercice

### MONSIEUR RICHARD GOBLET D'ALVIELLA



Né le 6 juillet 1948  
 Âge : 65 ans  
 Adresse professionnelle :  
 Rue de l'Industrie 31 –  
 1040 Bruxelles – Belgique  
 Nombre d'actions  
 DANONE détenues  
 au 31 décembre 2013 : 4 394

Administrateur indépendant

Nationalité belge

Fonction principale : Président Exécutif de Sofina SA

#### Renseignements personnels – expérience et expertise

Ingénieur commercial de l'Université Libre de Bruxelles, MBA de la *Harvard Business School*, Richard GOBLET D'ALVIELLA a été banquier d'affaires, spécialisé dans le domaine des financements internationaux, à Londres et à New York, pendant 15 ans.

Il était Managing Director du Paine Webber Group avant de rejoindre Sofina où il exerce la fonction d'Administrateur Délégué depuis 1989 et de Président Exécutif depuis 2011.

#### Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2013 <sup>(a)</sup>

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur (mandat depuis le 11 avril 2003 et arrivant à expiration à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2014) Membre du Comité d'Audit du Conseil d'Administration (depuis le 11 avril 2003) Membre du Comité de Nomination et de Rémunération du Conseil d'Administration (depuis le 26 juillet 2013)	DANONE SA <sup>(b) (c)</sup>	France
Président Exécutif	SOFINA SA <sup>(b) (c)</sup>	Belgique
Administrateur Délégué	UNION FINANCIÈRE BOEL SA <sup>(c)</sup>	Belgique
Administrateur Membre du Comité d'Audit Membre du Comité de Nomination	CALEDONIA INVESTMENTS <sup>(b) (c)</sup>	Royaume-Uni
Administrateur	HENEX SA <sup>(b) (c)</sup>	Belgique
	SOCIÉTÉ DE PARTICIPATIONS INDUSTRIELLES SA <sup>(c)</sup>	Belgique
	POLYGONE SA <sup>(c)</sup>	France
Administrateur Membre du Comité d'Audit	GL EVENTS SA <sup>(b) (c)</sup>	France
Membre du Conseil de Surveillance Membre du Comité d'Audit Membre du Comité des Rémunérations	EURAZEO SA <sup>(b) (c)</sup>	France

(a) Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul des mandats.

(b) Société cotée (voir note (c) ci-dessous).

(c) Pour rappel, le Code AFEP-MEDEF prévoit que "un dirigeant mandataire social ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures à son groupe, y compris étrangères". Toutefois, ce code dispose que cette limite "n'est pas applicable aux mandats exercés par un dirigeant mandataire social dans les filiales et participations, détenues seul ou de concert, des sociétés dont l'activité principale est d'acquies et de gérer de telles participations".

La situation de Monsieur Richard GOBLET D'ALVIELLA, Président Exécutif du groupe Sofina, est bien conforme à cette exception : en effet, ses mandats sont exercés au sein de sociétés dans lesquelles Sofina détient une participation (Caledonia Investments, Eurazeo, GL Events, Polygone et Danone). Par ailleurs, les sociétés Henex SA, Société de Participations Industrielles SA et Union Financière Boël SA sont elles-mêmes actionnaires de Sofina.

#### Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Fonctions	Sociétés	Pays
Président	SIDRO SA	Belgique
Vice-Président du Conseil d'Administration et Administrateur Délégué	SOFINA SA <sup>(a)</sup>	Belgique
Administrateur	FINASUCRE SA	Belgique
	SUEZ-TRACTEBEL	Belgique
Administrateur-Membre du Comité des Rémunérations	DELHAIZE GROUP <sup>(a)</sup>	Belgique
Censeur	GDF SUEZ <sup>(a)</sup>	France

(a) Société cotée.

## MONSIEUR EMMANUEL FABER



Né le 22 janvier 1964  
 Âge : 50 ans  
 Adresse professionnelle :  
 17, boulevard Haussmann –  
 75009 Paris – France  
 Nombre d'actions  
 DANONE détenues  
 au 31 décembre 2013 : 29 940

Administrateur non indépendant

Nationalité française

Fonction principale : Vice-Président du Conseil d'Administration et Directeur Général Délégué de Danone

Date d'arrivée dans le groupe Danone : octobre 1997 (16 années d'ancienneté)

## Renseignements personnels – expérience et expertise

Diplômé d'HEC, Emmanuel FABER débute sa carrière comme consultant chez Bain & Company puis chez Baring Brothers.

Il rentre en 1993 chez Legris Industries en tant que Directeur Administratif et Financier avant d'être nommé Directeur Général en 1996.

Il rejoint Danone, en 1997, comme Directeur Finances, Stratégies et Systèmes d'Information. Il devient membre du Comité Exécutif en 2000.

En 2005, alors que Danone renforce sa structure de management en Asie-Pacifique, Emmanuel FABER est nommé Vice-Président de la zone Asie Pacifique en charge des activités opérationnelles du Groupe.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008, il occupe le poste de Directeur Général Délégué de Danone, responsable des grandes fonctions Corporate (Finances, Ressources Humaines...). Il est nommé Vice-Président du Conseil d'Administration le 28 avril 2011.

Il est également Administrateur de la SICAV danone. communities depuis 2008, membre du Conseil d'Orientation du Fonds Danone pour l'Écosystème depuis 2009 et membre du Conseil d'Orientation du fonds Livelihoods depuis décembre 2011.

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2013 <sup>(a)</sup>

Fonctions	Sociétés	Pays
Directeur Général Délégué (mandat depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2008)	DANONE SA <sup>(b)</sup>	France
Vice-Président du Conseil d'Administration (mandat depuis le 28 avril 2011)		
Administrateur (mandat depuis le 25 avril 2002 et arrivant à expiration à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2015)		
Membre du Comité de Responsabilité Sociale du Conseil d'Administration (depuis le 14 février 2007)		
Membre du Comité Exécutif (depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2000)		
Membre du Conseil de Surveillance	LEGRIS INDUSTRIES SA	France
Administrateur	GRAMEEN DANONE FOODS LIMITED <sup>(c) (d)</sup> danone.communities (SICAV) <sup>(d)</sup>	Bangladesh France
Directeur et Vice-Président	NAANDI COMMUNITY WATER SERVICES PRIVATE LTD <sup>(d)</sup>	Inde
Membre du Conseil d'Orientation	LIVELIHOODS FUND (SICAV) <sup>(d)</sup>	Luxembourg

Fonctions	Associations/Fondations/Autres	Pays
Membre du Conseil d'Orientation	FONDS DANONE POUR L'ECOSYSTEME (fonds de dotation) <sup>(d)</sup>	France

(a) Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul des mandats.

(b) Société cotée.

(c) Société mise en équivalence par Danone.

(d) Mandat exercé dans le cadre de projets sociétaux développés à l'initiative du Groupe.

## Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Fonctions	Sociétés	Pays
Vice-Président et Administrateur	SOCIÉTÉS EN PARTENARIAT WAHAHA/DANONE	Chine
Administrateur	RYANAIR HOLDINGS PLC <sup>(a)</sup>	Irlande
Membre du Comité d'Audit		
Administrateur	RYANAIR LIMITED YAKULT HONSHA CO., LTD <sup>(a)</sup>	Irlande Japon
Membre du Conseil de Surveillance	DANONE BABY AND MEDICAL NUTRITION BV	Pays-Bas

(a) Société cotée.



**MONSIEUR JACQUES-ANTOINE GRANJON**



Né le 9 août 1962  
 Âge : 51 ans  
 Adresse professionnelle :  
 249, avenue du Président  
 Wilson – 93210 La Plaine-  
 Saint-Denis – France  
 Nombre d'actions  
 DANONE détenues  
 31 décembre 2013 : 4 000

Administrateur indépendant

Nationalité française

Fonction principale : Président Directeur Général  
 de vente-privee.com

**Renseignements personnels –  
 expérience et expertise**

Jacques-Antoine GRANJON est diplômé de l'European Business School de Paris.

Après ses études, sa volonté d'entreprendre le conduit dès 1985 à fonder avec un ami la société Cofotex SA, spécialisée dans la vente en gros de fins de séries.

En 1996, Jacques-Antoine GRANJON rachète les anciennes imprimeries du "Monde" dans le cadre d'un programme de rénovation urbaine de La Plaine-Saint-Denis (93), et y installe le siège du groupe Oredis. Jacques-Antoine GRANJON imagine un concept totalement innovant : une plate-forme web dédiée à la vente privée de produits de marque bénéficiant de fortes décotes par rapport aux prix publics.

En janvier 2001, Jacques-Antoine GRANJON et ses associés lancent en France vente-privee.com. Il transpose ainsi sur Internet son expérience du déstockage de fins de séries de grandes marques de la mode et de la maison en misant sur un double concept : l'événement et l'exclusivité, tout en plaçant la satisfaction du client au centre de son dispositif. vente-privee.com est à l'image de son fondateur, une entreprise "citoyenne" : croissance responsable, formation et employabilité, conscience sociétale.

**Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2013 <sup>(a)</sup>**

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur (mandat depuis le 26 avril 2012 et arrivant à expiration à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2014)	DANONE SA <sup>(b)</sup>	France
Président Directeur Général	VENTE-PRIVEE.COM SA	France
Président	OREFI ORIENTALE ET FINANCIERE SAS <sup>(c)</sup>	France
Président du Conseil d'Administration	PALAIS DE TOKYO SAS	France

Fonctions	Associations/Fondations/Autres	Pays
Président	FONDATION VENTE-PRIVEE.COM	France

- (a) Les mandats figurant en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul des mandats.
- (b) Société cotée.
- (c) Par ailleurs, Monsieur Jacques-Antoine GRANJON détient les mandats suivants dans des sociétés contrôlées par la société OREFI Orientale et Financière SAS :
  - Président des sociétés HOLDING DE LA RUE BLANCHE SAS (France), OREFO SAS (France), ORIMM SAS (France), VENTE-PRIVEE USA BRANDS, INC (États-Unis), VENTE-PRIVEE.COM DEUTSCHLAND (Allemagne), VENTE-PRIVEE.COM LIMITED (Grande-Bretagne), VENTA-PRIVADA IBERICA (Espagne), VENDITA.PRIVATA ITALIA SRL (Italie),
  - Président Directeur Général de PIN UP SA (France),
  - Gérant des sociétés L'EGLISE WILSON SARL (France), ORIMM BIEN SARL (France),
  - Co-gérant de la société VENTE-PRIVEE.COM IP SARL (Luxembourg),
  - Administrateur des sociétés VENTE-PRIVEE.COM HOLDING SA (Luxembourg), LOOKLET (Suède), VENTE-PRIVEE USA, LLC (États-Unis),
  - Administrateur de SOCIETE NOUVELLE D'EXPLOITATION DE RENOVATION ET DE RENAISSANCE DU THEATRE DE PARIS SA (France),
  - Gérant des sociétés civiles françaises SCI 247, SCI 249, BM WILSON SCI, FRUITIER WILSON SCI, LANDY WILSON SCI, LYON 3 SCI, MM WILSON SCI, PRESSENSE WILSON SCI, BRETONS WILSON, SCI, et la SCI LE STADE WILSON.

**Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

Fonctions	Sociétés	Pays
Président	ROSEBUZZ SAS	France



## MONSIEUR JEAN LAURENT



Né le 31 juillet 1944  
 Âge : 69 ans  
 Adresse professionnelle :  
 30, avenue Kléber –  
 75208 Paris Cedex 16 – France  
 Nombre d'actions  
 DANONE détenues  
 au 31 décembre 2013 : 5 000

Administrateur indépendant et Administrateur Référent  
 Nationalité française

Fonction principale : Président du Conseil  
 d'Administration de la Foncière des Régions

### Renseignements personnels – expérience et expertise

Jean LAURENT est diplômé de l'École Nationale Supérieure de l'Aéronautique (1967) et titulaire du Master of Sciences de Wichita State University.

Il a fait toute sa carrière dans le groupe Crédit Agricole, d'abord dans les caisses du Crédit Agricole de Toulouse, puis du Loiret et de l'Île de France où il a exercé ou supervisé différents métiers de la banque de détail.

Il a ensuite rejoint la Caisse Nationale du Crédit Agricole, d'abord comme Directeur Général Adjoint (1993-1999), puis comme Directeur Général (1999-2005). À ce titre, il a assumé la mise sur le marché de Crédit Agricole SA (2001), puis l'acquisition et l'intégration du Crédit Lyonnais dans le groupe Crédit Agricole.

Administrateur de sociétés, il est également Président du Conseil d'Administration de la Foncière des Régions.

Le Conseil d'Administration de Danone a nommé Monsieur Jean LAURENT Président du Comité de Responsabilité Sociale le 14 février 2007, Président du Comité de Nomination et de Rémunération le 28 avril 2011 et Administrateur Référent le 18 février 2013.

### Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2013 <sup>(a)</sup>

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur (mandat depuis le 10 février 2005 et arrivant à expiration à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2014)	DANONE SA <sup>(b)</sup>	France
Président et membre du Comité de Nomination et de Rémunération du Conseil d'Administration (respectivement depuis les 28 avril 2011 et 22 avril 2005)		
Président et Membre du Comité de Responsabilité Sociale du Conseil d'Administration (depuis le 14 février 2007)		
Administrateur Référent (depuis le 18 février 2013)		
Président du Conseil d'Administration	FONCIERE DES REGIONS SA <sup>(b)</sup>	France
Membre du Comité Stratégique et des Investissements		
Vice-Président du Conseil de Surveillance	EURAZEO SA <sup>(b) (c)</sup>	France
Président du Comité d'Audit		
Membre du Comité Financier		
Membre du Conseil d'Administration	UNIGRAINS SA	France

(a) Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul des mandats.

(b) Société cotée.

(c) Au 31 décembre 2013, Eurazéo détient 0,01 % du capital de la Société (voir paragraphe 7.7 *Actionnariat de la Société au 31 décembre 2013 et évolution au cours des trois derniers exercices* pour plus de détails).

### Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur	CREDIT AGRICOLE EGYPT SAE	Egypte
Administrateur	BENI STABILI <sup>(a)</sup>	Italie
Membre du Comité des Rémunérations		
Membre du Conseil de Surveillance	M6 SA (METROPOLE TELEVISION) <sup>(a)</sup>	France
Membre du Comité d'Audit		
Fonctions	Associations/Fondations/Autres	Pays
Président	PÔLE DE COMPÉTITIVITÉ "FINANCE INNOVATION" (Association)	France
Président du Conseil d'Administration	FONDATION INSTITUT EUROPLACE DE FINANCE	France

(a) Société cotée.

## MONSIEUR BENOÎT POTIER



Né le 3 septembre 1957  
 Âge : 56 ans  
 Adresse professionnelle :  
 75, quai d'Orsay –  
 75007 Paris – France  
 Nombre d'actions  
 DANONE détenues  
 au 31 décembre 2013 : 8 178

Administrateur indépendant  
 Nationalité française  
 Fonction principale :  
 Président Directeur Général de L'Air Liquide SA

### Renseignements personnels – expérience et expertise

Diplômé de l'École Centrale de Paris, Benoît POTIER est entré dans le groupe Air Liquide en 1981 comme Ingénieur de Recherche et Développement. Il a ensuite occupé les fonctions de Chef de Projet au Département Ingénierie et Construction puis de Directeur du Développement Énergie au sein de l'activité Grande Industrie. Il est nommé Directeur Stratégie-Organisation en 1993, et Directeur des Marchés Chimie, Sidérurgie, Raffinage et Énergie en 1994. Il devient Directeur Général Adjoint en 1995, ajoutant aux domaines précédents la Direction des Activités Ingénierie Construction et Grande Industrie Europe.

Benoît POTIER est nommé Directeur Général en 1997, Administrateur d'Air Liquide en 2000, puis Président du Directoire en novembre 2001. En 2006, il est nommé Président Directeur Général de L'Air Liquide SA.

En 2004, Air Liquide procède à l'acquisition des actifs de Messer Griesheim en Allemagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

En 2007, le groupe élargit son portefeuille de technologies en faisant l'acquisition de la société d'ingénierie Lurgi et lance, en 2008, le programme d'entreprise Alma qui vise à accélérer sa croissance. L'internationalisation du groupe se poursuit, marquée notamment par une présence croissante dans les économies en développement : Asie, Russie, Europe centrale et orientale, Moyen-Orient et Amérique latine.

Benoît POTIER est à l'initiative de la création de la Fondation Air Liquide dont il assure la Présidence depuis sa création en 2008. La Fondation Air Liquide soutient des programmes de recherche dans les domaines de l'environnement et de la santé, et contribue au développement local en encourageant les micro-initiatives dans les régions du monde où le groupe est présent.

Benoît POTIER est également, depuis octobre 2010, Vice-Président de l'ERT (European Roundtable of Industrialists).

### Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2013 <sup>(a)</sup>

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur (mandat depuis le 11 avril 2003 et arrivant à expiration à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2014)	DANONE SA <sup>(b)</sup>	France
Membre du Comité de Nomination et de Rémunération du Conseil d'Administration (depuis le 26 avril 2012)		
Président Directeur Général	AIR LIQUIDE SA <sup>(b)</sup> AIR LIQUIDE INTERNATIONAL (SA) <sup>(c)</sup>	France France
Administrateur	AMERICAN AIR LIQUIDE HOLDINGS INC <sup>(c)</sup>	États-Unis
Chairman, Président & Chief Executive Officer	AIR LIQUIDE INTERNATIONAL CORPORATION (ALIC) <sup>(c)</sup>	États-Unis
Fonctions	Associations/Fondations/Autres	Pays
Vice-Président	EUROPEAN ROUND TABLE OF INDUSTRIALISTS (ERT)	Europe
Président	FONDATION D'ENTREPRISE AIR LIQUIDE	France
Administrateur	ASSOCIATION FRANÇAISE DES ENTREPRISES PRIVÉES (AFEP) CERCLE DE L'INDUSTRIE (Association) LA FABRIQUE DE L'INDUSTRIE (Association) ASSOCIATION NATIONALE DES SOCIÉTÉS PAR ACTIONS (ANSA) ÉCOLE CENTRALE DES ARTS ET MANUFACTURES	France France France France France
Membre du Conseil	INSEAD	France

(a) Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul des mandats.

(b) Société cotée.

(c) Sociétés du groupe Air Liquide dans lesquelles Monsieur Benoît POTIER détient un mandat.

### Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Fonctions	Sociétés	Pays
Président	AMERICAN AIR LIQUIDE HOLDINGS, INC.	États-Unis
Membre et Président du Comité d'Audit	DANONE <sup>(a)</sup>	France
Membre du Conseil de Surveillance	MICHELIN <sup>(a)</sup>	France
Membre du Comité d'Audit		

(a) Société cotée.

## MONSIEUR FRANCK RIBOUD



Né le 7 novembre 1955  
 Âge : 58 ans  
 Adresse professionnelle :  
 17, boulevard Haussmann –  
 75009 Paris – France  
 Nombre d'actions  
 DANONE détenues  
 au 31 décembre 2013 : 221 884

Administrateur non indépendant

Nationalité française

Fonction principale :

Président Directeur Général de Danone

Date d'arrivée dans le groupe Danone : octobre 1981  
 (32 années d'ancienneté)

### Renseignements personnels – expérience et expertise

Franck RIBOUD est diplômé de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne.

Il est entré en 1981 dans le Groupe où il a exercé successivement, jusqu'en 1989, des responsabilités de Contrôle de Gestion, de Marketing et des Ventes. Après avoir été Directeur des Ventes de Heudebert, il a été nommé, en septembre 1989, Directeur de Département chargé de l'intégration et du développement des sociétés nouvelles de la Branche Biscuits. Il participe alors à la plus importante acquisition réalisée par un groupe français aux États-Unis : l'acquisition des activités européennes de Nabisco par BSN. En juillet 1990, il est nommé Directeur Général de la société des Eaux Minérales d'Evian.

En 1992, Franck RIBOUD prend la fonction de Directeur du Département Développement du Groupe. Le Groupe lance alors son internationalisation marquée par une accélération du développement en Asie et en Amérique latine et par la création d'une Direction export.

En 1994, BSN change de nom et devient Danone afin de se doter d'une marque mondiale.

Depuis le 2 mai 1996, il est Président Directeur Général de Danone.

Depuis 2008, il est Président du Conseil d'Administration de la SICAV danone.communities, une structure de financement visant à favoriser le développement d'entreprises rentables dont la vocation première est la maximisation d'objectifs sociaux et non celle de leur profit.

Il est également Président du Conseil d'Orientation du Fonds Danone pour l'Écosystème depuis 2009 et Membre du Conseil d'Orientation du fonds Livelihoods depuis décembre 2011.

### Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2013 <sup>(a)</sup>

Fonctions	Sociétés	Pays
Président Directeur Général (mandat depuis le 2 mai 1996)	DANONE SA <sup>(b)</sup>	France
Administrateur (mandat depuis le 30 septembre 1992 et arrivant à expiration à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2015)	RENAULT SA <sup>(b)</sup> BAGLEY LATINOAMERICA, SA <sup>(c)</sup> DANONE (ESPAGNE) SA <sup>(d)</sup> RENAULT SAS ROLEX SA ROLEX HOLDING SA	France Espagne Espagne France Suisse Suisse
Président du Comité Exécutif (depuis le 4 juillet 1997)	danone.communities (SICAV) <sup>(e)</sup>	France
Administrateur	RENAULT SA <sup>(b)</sup> BAGLEY LATINOAMERICA, SA <sup>(c)</sup> DANONE (ESPAGNE) SA <sup>(d)</sup> RENAULT SAS ROLEX SA ROLEX HOLDING SA	France Espagne Espagne France Suisse Suisse
Président du Conseil d'Administration	danone.communities (SICAV) <sup>(e)</sup>	France
Membre du Conseil d'Orientation	LIVELIHOODS FUND (SICAV) <sup>(e)</sup>	Luxembourg

Fonctions	Associations/Fondations/Autres	Pays
Président du Conseil d'Orientation	FONDS DANONE POUR L'ECOSYSTEME (fonds de dotation) <sup>(e)</sup>	France
Administrateur	ASSOCIATION NATIONALE DES INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES INTERNATIONAL ADVISORY BOARD HEC BUSINESS SCHOOL	France France
Membre du Conseil de Surveillance	FONDATION ELA (ASSOCIATION EUROPEENNE CONTRE LES LEUCODYSTROPHIES)	France
Membre du Conseil	FONDATION EPFL PLUS (ECOLE POLYTECHNIQUE FEDERALE DE LAUSANNE)	Suisse

(a) Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul des mandats.

(b) Société cotée.

(c) Société mise en équivalence par Danone.

(d) Société consolidée par intégration globale par Danone.

(e) Mandat exercé dans le cadre de projets sociétaux développés à l'initiative du Groupe.

### Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur	LACOSTE SA OMNIUM NORD AFRICAÏN (ONA) <sup>(a)</sup> WADIA BSN INDIA LIMITED	France Maroc Inde
Administrateur et Membre du Comité des Rémunérations	ACCOR SA <sup>(a)</sup>	France
Président et Membre du Comité des Rémunérations	RENAULT SA <sup>(a)</sup>	France
Fonctions	Associations/Fondations/Autres	Pays
Administrateur	FONDATION GAIN (GLOBAL ALLIANCE FOR IMPROVED NUTRITION)	Suisse

(a) Société cotée.

## MADAME MOUNA SEPEHRI



Née le 11 avril 1963

Âge : 50 ans

**Adresse professionnelle :**13-15, quai Le Gallo – 92513  
Boulogne-Billancourt – France**Nombres d'actions**

DANONE détenues

au 31 décembre 2013 : 4 000

Administrateur indépendant

Nationalités française et iranienne

**Fonction principale :** Membre du Comité Exécutif,  
Directeur Délégué à la Présidence du Groupe Renault**Renseignements personnels –  
expérience et expertise**

Diplômée en droit et avocat au Barreau de Paris, Mouna SEPEHRI commence sa carrière en 1990 comme avocat à Paris puis à New York, où elle se spécialise en fusions & acquisitions et droit international des affaires.

Elle rejoint Renault en 1996 comme Directeur Juridique Adjoint du groupe. Associée à la croissance internationale du groupe, elle prend part à la formation de l'Alliance Renault-Nissan dès le début (1999), en qualité de membre de l'équipe de négociations.

En 2007, elle entre à la Direction Déléguée à la Présidence et est chargée du management des équipes transverses.

En 2009, elle devient Directeur Délégué à la Présidence de l'Alliance Renault-Nissan, Secrétaire du Conseil d'Administration de l'Alliance Renault-Nissan. Elle devient également membre du comité de pilotage de la coopération de l'Alliance avec Daimler en 2010. Dans ce cadre, elle pilote la mise en œuvre des synergies Alliance, la coordination de coopérations stratégiques et la conduite de nouveaux projets.

Le 11 avril 2011, elle entre au Comité Exécutif du groupe Renault comme Directeur Délégué à la Présidence de Renault. Elle supervise les fonctions suivantes : la Direction Juridique, la Direction des Affaires Publiques, la Direction de la Communication, la Direction de la Relation Publique, la Direction de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, la Direction de l'Immobilier & des Services Généraux, la Direction de la Prévention et de la Protection du Groupe, la Direction des Équipes Transverses, le Programme de l'Efficiences Économique des Frais de Fonctionnement, et la Direction de la Stratégie et du Plan Groupe.

**Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2013 <sup>(a)</sup>**

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur (mandat depuis le 26 avril 2012 et arrivant à expiration à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2014)	DANONE SA <sup>(b)</sup>	France
Membre du Comité d'Audit du Conseil d'Administration (depuis le 26 avril 2012)		
Administrateur	NEXANS SA <sup>(b)</sup>	France
Membre du Conseil de Surveillance	M6 SA (METROPOLE TELEVISION) <sup>(b)</sup>	France

Fonctions	Associations/Fondations/Autres	Pays
Administrateur	FONDATION RENAULT	France

(a) Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul des mandats.

(b) Société cotée.

**Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

Fonctions	Sociétés	Pays
Néant		

## VIRGINIA A. STALLINGS



Née le 18 septembre 1950  
Age : 63 ans

Adresse professionnelle :  
Children's Hospital  
of Philadelphia –  
3535 Market Street –  
Rm 1558 –  
Philadelphia, PA 19104 –  
États-Unis

Nombre d'actions DANONE détenues  
au 31 décembre 2013 : 4 000

Administrateur indépendant

Nationalité américaine

Fonction principale : Professeur de Pédiatrie à l'hôpital  
pour enfants de Philadelphie

### Renseignements personnels – expérience et expertise

Virginia STALLINGS est Professeur de pédiatrie au sein de l'École de Médecine Perelman de l'Université de Pennsylvanie et Directrice du Centre de Nutrition de l'Hôpital pour Enfants de Philadelphie. Elle occupe également une chaire en gastroentérologie et en nutrition. Elle est spécialisée en pédiatrie et experte en nutrition et en croissance des enfants affectés par des maladies chroniques. Ses recherches portent sur la croissance liée à la nutrition des enfants en bonne santé comme des enfants souffrant de maladies chroniques telles que : l'obésité, la drépanocytose, l'ostéoporose, la mucoviscidose, l'infirmité motrice cérébrale, la maladie de Crohn, le sida et les cardiopathies congénitales. Elle contribue activement aux soins cliniques et à la recherche en nutrition infantile depuis plus de 25 ans.

Le Docteur STALLINGS joue un rôle important au sein de la communauté des scientifiques et des médecins nutritionnistes en tant que membre de l'Institut de Médecine, du Comité Alimentation & Nutrition de l'Académie Nationale des Sciences des États-Unis et du Conseil de l'Association Américaine de Nutrition. Elle a dirigé le rapport du comité de l'Institut de Médecine intitulé *Nutrition Standards for Foods in Schools : Leading the Way Towards Healthier Youth* ainsi que le rapport du comité, *School Meals : Building Blocks for Healthy Children*, qui ont permis l'introduction d'une nouvelle politique visant à améliorer la qualité nutritionnelle des repas pour les enfants et les écoliers aux États-Unis. Elle a reçu des prix de recherche et d'enseignement de l'Association Américaine de Nutrition, de l'Académie Américaine de Pédiatrie ainsi que de l'Institut de Médecine et des Académies Nationales.

### Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2013 <sup>(a)</sup>

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur (mandat depuis le 26 avril 2012 et arrivant à expiration à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2014)	DANONE SA <sup>(b)</sup>	France

Fonctions	Associations / Fondations / Autres	Pays
Professeur de Pédiatrie	THE CHILDREN'S HOSPITAL OF PHILADELPHIA, DEPARTMENT OF PEDIATRICS, THE UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA PERELMAN SCHOOL OF MEDICINE	États-Unis
Administrateur, Centre de Nutrition	THE CHILDREN'S HOSPITAL OF PHILADELPHIA	États-Unis
Administrateur, Bureau de Formation Professorale	THE CHILDREN'S HOSPITAL OF PHILADELPHIA RESEARCH INSTITUTE	États-Unis
Membre	NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES, INSTITUTE OF MEDICINE	États-Unis
Membre du Comité Consultatif Professorale	CHILDREN'S HOSPITAL OF LA PLATA RESEARCH INSTITUTE	Argentine

(a) Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul des mandats.

(b) Société cotée.

### Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années

Fonctions	Sociétés	Pays
Présidente du Conseil d'Administration	DANONE INSTITUTE USA <sup>(a)</sup>	États-Unis
	DANONE INSTITUTE INTERNATIONAL <sup>(a)</sup>	France

(a) La mission de ces deux organismes, constitués sous forme d'association à but non lucratif, est essentiellement de promouvoir la recherche et l'éducation en matière nutritionnelle ainsi que l'importance de la nutrition sur la santé.

**MONSIEUR JACQUES VINCENT**



Né le 9 avril 1946  
 Âge : 67 ans  
 Adresse professionnelle :  
 28, quai du Louvre –  
 75001 Paris – France  
 Nombre d'actions  
 DANONE détenues  
 au 31 décembre 2013 : 5 123

Administrateur non indépendant  
 Nationalité française  
 Fonction principale : Fondateur et dirigeant  
 de la Fondation UnMétierVocation

**Renseignements personnels –  
 expérience et expertise**

Jacques VINCENT est diplômé de l'École Centrale de Paris, de la Faculté de Sciences Économiques du Panthéon-Assas à Paris et de l'Université de Stanford aux États-Unis.

Il est entré dans le groupe Danone en 1970 où il a exercé des responsabilités de Contrôle de Gestion puis de Ventes et Distribution.

En 1979, il est nommé Directeur Général de Stenval. Puis, il est successivement Directeur Général de Danone Italie, Danone Allemagne, Italaqua, Dannon USA et du Pôle Produits Laitiers Frais du Groupe.

En 1996, il est nommé Directeur Général Délégué de Danone.

En 1998, il est nommé Vice-Président du Conseil d'Administration de Danone.

En 2007, il devient Conseiller du Président pour la Stratégie et quitte ses fonctions en qualité de Directeur Général Délégué à compter d'avril 2010 dans le cadre de son départ à la retraite.

Le 19 février 2014, le Conseil d'Administration a pris acte de son souhait de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat d'Administrateur.

**Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2013 <sup>(a)</sup>**

Fonctions	Sociétés	Pays
Administrateur (mandat depuis le 17 mars 1997 et arrivant à expiration à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2013)	DANONE SA <sup>(b)</sup>	France
Administrateur	MEDIAPERFORMANCES PUBLIC'AD SA	France
Président	COMPASSION ART SAS	France
Administrateur Membre du Comité de Compensation	SYNGENTA AG <sup>(b)</sup>	Suisse

Fonctions	Associations/Fondations/Autres	Pays
Fondateur et dirigeant	FONDATION UNMÉTIERVOCATION	France
Administrateur	FONDATION MANPOWER	France

(a) Les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul des mandats.  
 (b) Société cotée.

**Fonctions et mandats exercés durant les cinq dernières années**

Fonctions	Sociétés	Pays
Vice-Président du Conseil d'Administration	DANONE SA <sup>(a)</sup>	France
Président	DANONE RESEARCH INSTITUT BIOPHYTIS SAS	France France
Président du Conseil d'Administration	COMPAGNIE GERVAIS DANONE	France
Administrateur et Membre de la Commission Exécutive	DANONE (ESPAGNE) SA	Espagne
Administrateur	AVESTHAGEN DASANBE AGUA MINERAL NATURAL SA WEIGHT WATCHERS DANONE CHINA, LTD WIMM BILL DANN FOOD OJSC <sup>(a)</sup> YAKULT DANONE INDIA PVT LTD YAKULT HONSHA CO., LTD <sup>(a)</sup>	Inde Espagne Chine Russie Inde Japon
Administrateur Membre du Comité d'Audit Membre du Comité de Nomination et de Gouvernance	CEREPLAST, INC.	États-Unis
Membre du Conseil de Surveillance	DANONE BABY AND MEDICAL NUTRITION BV DANONE BABY AND MEDICAL NUTRITION NEDERLAND BV	Pays-Bas Pays-Bas

Fonctions	Associations/Fondations/Autres	Pays
Président du Conseil d'Administration	ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE DE LYON (ENS)	France

(a) Société cotée.



## 6.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS ET ORGANES DE GOUVERNANCE

### SOMMAIRE

#### Principes relatifs à la politique de rémunération des directeurs et dirigeants du Groupe

240

Principes relatifs à la rémunération annuelle des directeurs et dirigeants du Groupe	240
Principes relatifs à la rémunération variable pluriannuelle	241
Principes relatifs à la rémunération variable long terme	242
Principes généraux relatifs aux engagements de retraite	245

#### Description des programmes collectifs de rémunération du Groupe

245

Description du programme de Group performance units	245
Description du programme de Group performance shares	247
Description des programmes de <i>stock-options</i> (situation au 31 décembre 2013)	252

#### Rémunérations et avantages attribués aux dirigeants mandataires sociaux et organes de gouvernance

254

Rémunérations et avantages des membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif	254
Rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux	256

#### Rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux conformément au Code AFEP-MEDEF

266

#### Transactions effectuées en 2013 sur les titres de la Société, par les mandataires sociaux et les membres du Comité Exécutif

266



## Principes relatifs à la politique de rémunération des directeurs et dirigeants du Groupe

Le Groupe articule sa politique de rémunération des directeurs et cadres dirigeants autour d'une approche par niveaux de responsabilités correspondant au contenu des postes et en fonction du marché. Elle s'appuie sur des principes collectifs appliqués à environ 1 500 directeurs et cadres dirigeants dans le monde y compris ceux ayant le statut de directeur, ainsi qu'aux mandataires sociaux. Les principes retenus par le Groupe consistent à décomposer la rémunération en deux éléments distincts : une rémunération annuelle et une rémunération pluriannuelle, détaillées ci-après.

Cette politique de rémunération est régulièrement examinée au Comité de Nomination et de Rémunération. Comme détaillé ci-avant au paragraphe 6.1 *Organes de gouvernance*, ce Comité est composé en intégralité d'Administrateurs indépendants et présidé par l'Administrateur Référent de Danone. La présentation annuelle de la politique de rémunération du Groupe comprend une étude produite par un cabinet spécialisé dont le Comité de Nomination et de Rémunération s'est assuré de l'objectivité et tient compte des pratiques sur deux marchés principaux (France et Europe).

Le Comité de Nomination et de Rémunération s'est réuni à plusieurs reprises en 2013 et début 2014 pour étudier la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité Exécutif.

Le Comité de Nomination et de Rémunération intègre dans ses recommandations sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité Exécutif l'équilibre de leurs différentes composantes.

Le Comité étudie les meilleures pratiques de marché sur la base (i) d'un *benchmark* préparé par le cabinet susvisé, incluant des grandes sociétés internationales cotées en France (CAC 40), et (ii) un panel de huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation (il s'agit du même panel que celui utilisé pour les conditions de performance des Group performance shares et des indemnités de départ des dirigeants mandataires sociaux, et qui comprend Unilever N.V., Nestlé S.A., PepsiCo Inc., The Coca-Cola Company, General Mills Inc., Kellogg Company, Kraft Foods Group Inc. et Mondelez International Inc.).

Le Comité de Nomination et de Rémunération veille notamment à ce que la part moyen et long terme soit suffisamment significative par rapport à la rémunération annuelle, afin d'inciter les dirigeants mandataires sociaux à inscrire leur action dans le long terme.

Le Comité de Nomination et de Rémunération veille, en outre, à ce que la part soumise à conditions de performance soit suffisamment significative par rapport à la partie fixe, de manière à garantir un alignement effectif des intérêts du *management* avec l'intérêt général de l'entreprise et les actionnaires et rendre impossible toute prime à l'échec.

Les conditions de performances sont déterminées afin d'être complémentaires mais également stables. Elles permettent de garantir l'alignement de l'intérêt des actionnaires avec celui du management puisqu'elles sont basées en grande partie sur les objectifs du Groupe communiqués aux marchés financiers. Par ailleurs, ces conditions de performance tiennent compte des meilleures

pratiques de rémunération, à savoir "pas de paiement sous la médiane" s'agissant des conditions de performance externes.

Enfin, le Comité de Nomination et de Rémunération est particulièrement vigilant à ce que les critères de performance associés à la rémunération soient exigeants et rémunèrent une performance durable en lien avec les attentes du marché.

La politique de rémunération de Danone repose sur des principes simples, stables et transparents : ainsi la rémunération pluriannuelle, sous la forme de Group performance units, est mise en place depuis 2005 et la rémunération long terme, sous la forme de Group performance shares, l'est depuis 2010. L'ensemble des conditions de performance relatives à ces éléments de rémunération pluriannuels/long terme, ainsi que l'examen de leur atteinte, sont mentionnées de manière claire et précise dans le Document de Référence depuis des années.

Les rémunérations de Monsieur Franck RIBOUD, Président Directeur Général, de Monsieur Emmanuel FABER, Directeur Général Délégué, et de Monsieur Bernard HOURS, Directeur Général Délégué, sont fixées par le Conseil d'Administration sur la base des recommandations du Comité de Nomination et de Rémunération. Le Comité de Nomination et de Rémunération détermine par ailleurs la rémunération globale des dirigeants en intégrant l'avantage que représente le bénéfice potentiel d'un régime supplémentaire de retraite.

### Principes relatifs à la rémunération annuelle des directeurs et dirigeants du Groupe

Cette rémunération annuelle est composée des éléments suivants :

#### Principes relatifs à la rémunération fixe

La rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux est revue à échéances relativement longues, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, et elle tient compte de l'expérience et du niveau de responsabilité du bénéficiaire.

#### Principes relatifs à la rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle court terme est octroyée sous conditions de performance, calculée par rapport à des critères quantitatifs et qualitatifs objectifs et précis et déterminée sur la base d'objectifs économiques, sociaux et managériaux décrits ci-après pour (i) les dirigeants mandataires sociaux, (ii) les membres du Comité Exécutif dirigeant un Pôle, (iii) les autres membres du Comité Exécutif, et (iv) les autres directeurs généraux et les directeurs du Groupe.

### Conditions de la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux

Pour le Président Directeur Général, Monsieur Franck RIBOUD, ainsi que pour Monsieur Emmanuel FABER et Monsieur Bernard HOURS, tous deux Directeurs Généraux Délégués, cette rémunération variable se compose des éléments suivants :

- (i) une part variable économique, dont le poids est majoritaire, établie par référence aux objectifs du Groupe tels que communiqués aux marchés financiers en termes :
  - de chiffre d'affaires ;
  - de marge opérationnelle courante ; et
  - de *free cash-flow*.

Conformément à la recommandation de l'AMF n°2012-02 du 9 février 2012, pour chacun des trois dirigeants mandataires sociaux le niveau de réalisation attendu de chacun de ces critères a été établi de manière précise sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération mais ne peut être rendu public pour des raisons de confidentialité. En effet, Danone est très vigilant concernant les problématiques de confidentialité et ce, particulièrement, dans le cadre d'un secteur très concurrentiel. Néanmoins, au regard des attentes des actionnaires concernant l'alignement de la rémunération variable des dirigeants avec la performance du Groupe et avec l'intérêt des actionnaires, des informations sont communiquées concernant l'établissement des montants attribués au titre de la rémunération variable de manière à permettre aux actionnaires de s'assurer de la transparence du dispositif de rémunération ainsi que de s'assurer de sa conformité aux bonnes pratiques de place ;

- (ii) une part variable sociale établie par référence à des objectifs sociaux du Groupe comme la sécurité au travail, la formation des salariés, le développement des talents, les paramètres environnementaux et les initiatives sociétales ; et
- (iii) une part variable managériale établie par référence à des objectifs liés au développement de l'activité du Groupe (innovations produits, parts de marché, développement dans les nouvelles géographies, mise en œuvre des axes stratégiques).

Chaque atteinte d'objectif est plafonnée au maximum à deux fois la cible, en ligne avec les meilleures pratiques du secteur du *Fast Moving Consumer Goods* (biens de consommation) auquel appartient Danone.

Par ailleurs, le montant maximal de la rémunération variable annuelle court terme des dirigeants mandataires sociaux ne pouvait représenter pour l'exercice 2013 plus de 202 % de la rémunération fixe du Président Directeur Général et plus de 166 % de la rémunération fixe des deux Directeurs Généraux Délégués.

### Conditions de la rémunération variable des membres du Comité Exécutif dirigeant un Pôle

Pour les membres du Comité Exécutif qui dirigent un Pôle, cette rémunération variable se compose des éléments suivants :

- (i) une part variable économique, dont le poids est majoritaire, établie par référence aux objectifs inscrits au budget du Pôle concerné (en termes de chiffre d'affaires, de marge opérationnelle courante et d'*operating free cash-flow*) ;
- (ii) une part variable sociale, établie par référence aux objectifs sociaux du Pôle concerné (comme la sécurité au travail, la formation des salariés, le développement des talents, les paramètres environnementaux et les initiatives sociétales) ; et
- (iii) une part variable managériale établie par référence à des objectifs liés au développement de l'activité du Pôle (innovations produits, parts de marché, développement dans les nouvelles géographies, mise en œuvre des axes stratégiques).

### Conditions de la rémunération variable des autres membres du Comité Exécutif

Pour les autres membres du Comité Exécutif, cette rémunération variable se compose des éléments suivants :

- (i) une part variable économique, dont le poids est majoritaire, établie par référence aux objectifs du Groupe tels que communiqués aux marchés financiers (par exemple en termes de chiffre d'affaires, de marge opérationnelle courante et de *free cash-flow*) ;
- (ii) une part variable sociale, établie par référence aux objectifs sociaux du Groupe (comme la sécurité au travail, la formation des salariés, le développement des talents, les paramètres environnementaux et les initiatives sociétales) ; et
- (iii) une part variable managériale établie par référence à des objectifs liés au développement de l'activité du Groupe.

### Conditions de la rémunération variable des autres directeurs généraux et directeurs du Groupe

Le schéma de rémunération variable annuelle applicable aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif est déployé à l'ensemble des 1 500 directeurs généraux et directeurs du Groupe (les "Directeurs") de façon homogène dans le monde entier notamment en ce qui concerne les différents critères et leur pondération.

### Principes relatifs à la rémunération variable pluriannuelle

Cette rémunération pluriannuelle prend la forme de Group performance units.

#### Principes généraux des Group performance units

La rémunération variable pluriannuelle du Groupe correspond aux Group performance units versés sous condition de performance pluriannuelle sur trois ans.

Les Group performance units ont été institués en 2005 avec l'objectif de lier plus étroitement la rémunération des mandataires sociaux, des membres du Comité Exécutif et des 1 500 directeurs avec la performance opérationnelle et économique du Groupe dans son ensemble et à moyen terme. Ainsi, conformément au Code AFEP-MEDEF, les Group performance units ne sont pas réservés aux seuls dirigeants mandataires sociaux.

Des Group performance units sont attribués chaque année, sur décision du Conseil d'Administration, pour une période de trois ans. C'est également le Conseil d'Administration qui, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, fixe pour l'exercice à venir les objectifs de performance retenus et valide par la suite l'atteinte éventuelle des objectifs de l'exercice précédent pour chaque plan de Group performance units. Les objectifs annuels des Group performance units en cours d'acquisition (Group performance units attribués en 2011, 2012, 2013) sont détaillés ci-après au paragraphe *Objectifs annuels des Group performance units*.

À la fin de la période de trois ans, les bénéficiaires des Group performance units reçoivent une rémunération de 30 euros par unité distribuée si le Groupe a atteint, pour chacune des trois années concernées, tous les objectifs retenus. Cette rémunération est ramenée à 20 euros par Group performance units si les objectifs n'ont été atteints que deux années sur trois et à 0 euro par Group performance units si les objectifs n'ont été atteints qu'une année sur trois ou n'ont jamais été atteints.

Les objectifs des Group performance units sont basés sur des conditions de performance conformes aux objectifs du Groupe, tels que communiqués aux marchés financiers en début d'année (voir leur liste ci-après au paragraphe *Objectifs annuels des Group performance units*). L'atteinte des conditions de performance au titre d'un programme Group performance units pour un exercice suppose par ailleurs une atteinte cumulative des conditions de performance. Ces objectifs étant cumulatifs, les conditions de performance des Group performance units sont particulièrement exigeantes.

## Autres caractéristiques des Group performance units

### Conséquences pour un bénéficiaire d'une cession d'une activité ou d'un changement de contrôle

En cas de cession de tout ou partie d'une activité, les objectifs de performance relatifs à l'année de la cession seraient réputés atteints pour les bénéficiaires appartenant à l'activité concernée et l'ensemble des plans de Group performance units en cours feraient l'objet d'un paiement dans le mois suivant la réalisation de la cession.

Par ailleurs, si une personne ou un groupe de personnes, agissant de concert (au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce), acquiert le contrôle de Danone (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce), les objectifs de performance relatifs à l'année de réalisation du changement de contrôle seraient réputés atteints et feraient l'objet d'un paiement dans le mois suivant la réalisation du changement de contrôle.

### Conséquences du décès, départ ou mise à la retraite d'un bénéficiaire

Les règlements des plans de Group performance units prévoient que les conditions de présence et de performance sont partiellement levées en cas de décès, départ à la retraite ou mise à la retraite d'un bénéficiaire.

Depuis 2013, les nouveaux plans de Group performance units ont été alignés sur les meilleures pratiques de gouvernance et ce, en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Le Code AFEP-MEDEF mentionne qu'en cas de départ du dirigeant mandataire social avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance, le bénéfice du versement de la rémunération variable pluriannuelle doit être exclu, sauf circonstance exceptionnelle motivée par le Conseil.

Ainsi, en cas de départ en retraite du dirigeant mandataire social :

- (i) dans les 12 mois à compter de l'attribution, il perd tout droit aux Group performance units qui lui ont été attribués cette année-là ;
- (ii) plus d'une année après l'attribution des Group performance units, ces derniers sont (a) considérés comme définitivement acquis par ledit bénéficiaire et la condition de présence sur trois ans ne s'applique pas, et (b) valorisés à la date de l'événement selon les règles suivantes :
  - la ou les années civiles dont la performance est validée par le Conseil d'Administration sont valorisées uniquement en fonction de l'atteinte des objectifs,
  - la ou les années civiles en cours et à venir sont réputées à valeur nulle, et
  - la règle des deux années minimum d'atteinte des objectifs ne s'applique pas.

## Principes relatifs à la rémunération variable long terme

### Rémunération long terme sous la forme de Group performance shares (programme mis en place en 2010)

#### Principes généraux des Group performance shares et arrêt du programme de *stock-options*

La rémunération variable long terme du Groupe correspond aux Group performance shares (actions de la Société soumises à des conditions de performance). Les Group performance shares ont été institués en 2010 par

l'Assemblée Générale des actionnaires du 22 avril 2010 en remplacement du programme de *stock-options* qui en conséquence a été fermé. Les Group performance shares sont attribués aux dirigeants mandataires sociaux, membres du Comité Exécutif et à plus de 1 500 directeurs du Groupe. Conformément au Code AFEP-MEDEF, les Group performance shares ne sont pas réservés aux seuls dirigeants mandataires sociaux.

Ce programme d'incitation à long terme assorti de conditions de performance est destiné à consolider l'engagement des bénéficiaires à accompagner le développement du Groupe et à renforcer la valeur de l'action sur le long terme.

Les règlements des plans interdisent aux bénéficiaires de Group performance shares de couvrir d'une quelconque manière (i) leur position relative à leur droit de recevoir des Group performance shares, ou (ii) celle relative aux actions qu'ils ont reçues et qui sont toujours soumises à la période de conservation. S'agissant des dirigeants mandataires sociaux du Groupe, l'interdiction de couverture s'étend à l'ensemble des actions DANONE ou instruments financiers liés à cette action qu'ils détiennent ou pourraient être amenés à détenir (voir paragraphe *Obligation de conservation des actions de la Société issues de livraisons de Group performance shares* ci-après).

#### Autorisation par l'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale du 22 avril 2010 a autorisé le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'actions de la Société, existantes ou à émettre, au profit des membres du personnel ou de certaines catégories d'entre eux qu'il déterminera parmi les salariés et les mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce. Simultanément, l'Assemblée Générale a décidé que cette autorisation annulait, pour la part non utilisée à cette date, l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 23 avril 2009 dans sa 30<sup>e</sup> résolution de consentir des options d'achat et/ou de souscription d'actions.

L'Assemblée Générale du 26 avril 2012 a renouvelé pour 26 mois cette autorisation dans sa 13<sup>e</sup> résolution (voir paragraphe 9.3 *Commentaires sur les résolutions* du Document de Référence 2011).

L'Assemblée Générale du 25 avril 2013 a annulé la résolution de 2012 pour la part non utilisée et renouvelé pour l'année 2013 cette autorisation dans sa 19<sup>e</sup> résolution (voir paragraphe 9.3 *Commentaires sur les résolutions* du Document de Référence 2012).

Une nouvelle autorisation sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 29 avril 2014 (voir paragraphe 8.3 *Commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale*).

### Plafonnement du nombre de Group performance shares attribués

Les attributions de Group performance shares font l'objet d'un double plafond décidé par l'Assemblée Générale limitant (i) le nombre total de Group performance shares pouvant être attribués, et (ii) le nombre total de Group performance shares pouvant être attribués à l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux, comme suit :

Assemblée Générale ayant autorisé les Group performance shares	22/04/2010	26/04/2012	25/04/2013 <sup>(b)</sup>
Nombre maximum de Group performance shares pouvant être attribués <sup>(a)</sup>	0,4 %	0,4 %	0,2 %
Dont nombre maximum de Group performance shares pouvant être attribués à l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux <sup>(a)</sup>	0,1 %	0,1 %	0,05 %

(a) En pourcentage du capital social de l'exercice concerné tel que constaté à l'issue de l'Assemblée Générale ayant autorisé les plans, ce nombre ne tenant pas compte des éventuels ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital.

(b) Autorisation valable jusqu'au 31 décembre 2013.

### Attribution par le Conseil d'Administration

Les Group performance shares sont attribués annuellement par le Conseil d'Administration à période constante et régulière. Ils sont ainsi attribués fin juillet aux membres du Comité Exécutif (y compris aux dirigeants mandataires sociaux), ainsi qu'aux cadres ayant le statut de directeur. A titre accessoire, une seconde attribution, très mineure et destinée à quelques nouveaux salariés, est réalisée au mois d'octobre.

Enfin, indépendamment de la date d'attribution, en 2013 comme les années précédentes, les conditions de performance des Group performance shares sont fixées par avance et sont mentionnées dans le rapport du Conseil à l'Assemblée présentant la résolution relative aux Group performance shares.

### Examen de l'éventuelle atteinte des objectifs de performance par le Conseil d'Administration

L'éventuelle atteinte des objectifs de performance est entérinée par le Conseil d'Administration après examen préalable par le Comité de Nomination et de Rémunération.

### Valorisation et comptabilisation dans les comptes consolidés

La rémunération long terme sous la forme de Group performance shares est valorisée et comptabilisée dans les comptes consolidés du Groupe en application de la norme IFRS 2, *Paiement fondé sur les actions* (voir Note 1 des Annexes aux comptes consolidés, paragraphe *Stock-options et actions sous conditions de performance accordées à certains salariés et aux mandataires sociaux*).

### Principes généraux des conditions de performance des Group performance shares

Les conditions de performance sont déterminées par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération.

Les conditions de performance des différents plans en vigueur reposent sur les principes suivants :

#### Conditions de performance exigeantes et adaptées à l'environnement actuel du Groupe

Les conditions de performance attachées aux Group performance shares attribués par le Conseil d'Administration consistent en deux critères complémentaires, représentatifs des performances du Groupe et adaptés à la spécificité de son activité :

- (i) le premier critère (critère de performance externe) est basé sur la croissance du chiffre d'affaires du Groupe, comparée à celle du panel de pairs historiques du Groupe constitué de groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation ; et
- (ii) le second critère (critère de performance interne) est fondé sur l'évolution de la marge opérationnelle courante du Groupe.

Ces deux objectifs constituent par ailleurs des indicateurs clés suivis par les investisseurs et analystes pour mesurer la performance des entreprises du secteur de l'alimentation.

#### Stabilité des conditions de performance et constance de la composition du panel de pairs historique du Groupe

Le Conseil considère qu'une certaine constance dans les conditions de performance constitue un des facteurs de création de valeur sur le long terme. Ainsi, le critère de performance lié au chiffre d'affaires du Groupe a été utilisé pour toutes les attributions de Group performance shares du Groupe.

Le critère lié à la marge opérationnelle du Groupe est utilisé depuis 2013. Dans la mesure où il constitue un des facteurs de création de valeur sur le long terme, le Conseil d'Administration a précisé en 2013 qu'il n'entendait pas modifier tous les ans la nature des conditions de performance. Ainsi pour les Group performance shares attribués en 2014, les conditions de performance continueront à inclure le chiffre d'affaires du Groupe et sa marge opérationnelle courante.

Par ailleurs, s'agissant du critère de performance externe, la composition du panel de pairs de référence utilisé tant pour les conditions de performance des Group performance shares que pour celles des indemnités de départ des mandataires sociaux est demeurée constante depuis 2007. Ce panel a toutefois été ajusté en 2013, uniquement afin de tenir compte de la scission d'un de ses membres, à savoir le groupe Kraft Foods Inc. : ce dernier a ainsi été remplacé par les deux sociétés issues de la scission intervenue en 2012, Kraft Foods Group Inc. et Mondelēz International Inc.

#### Instauration d'une période de référence unique de trois ans applicable à l'ensemble des conditions de performance

En 2013, le critère relatif à la croissance du chiffre d'affaires du Groupe avait été fixé avec une période de référence de trois ans et le critère de performance sur la marge opérationnelle avec une période de référence de deux ans. Dans le prolongement de la volonté du Conseil d'Administration de répondre aux attentes des investisseurs, il sera proposé pour l'attribution de Group performance shares de 2014 d'aligner la période de référence relative aux deux conditions de performance sur une durée unique de trois ans.

#### Généralisation, au-delà des membres du Comité Exécutif et dirigeants mandataires sociaux, de l'application des conditions de performance à 100 % des Group performance shares

Conformément aux meilleures pratiques de place et à la suite d'un dialogue avec certains actionnaires et représentants d'actionnaires du Groupe, le Conseil d'Administration a souhaité, à compter de 2012, soumettre à conditions de performance 100 % des Group performance shares attribués au titre de l'autorisation de l'Assemblée Générale.

Il rappelle que, dans le cadre de la précédente autorisation de l'Assemblée Générale, un tiers des Group performance shares attribués aux bénéficiaires qui n'étaient ni mandataires sociaux ni membres du Comité Exécutif n'étaient pas soumis à des conditions de performance.



### Principes généraux relatifs à la condition de présence des Group performance shares

L'ensemble des attributions est subordonné à une condition de présence continue qui est appliquée à l'ensemble des bénéficiaires de Group performance shares.

Ainsi, le bénéficiaire d'une attribution de Group performance shares quittant le Groupe avant l'expiration de la période d'acquisition ne pourra conserver ses Group performance shares lesquels seront annulés. Par exception à ce principe, dans les cas légaux de sortie anticipée (incluant les cas de décès et d'invalidité 2<sup>ème</sup> ou 3<sup>ème</sup> catégorie), les règlements des plans de Group performance shares prévoient que les conditions de présence et de performance sont partiellement levées. Par ailleurs, en cas de départ à la retraite (ou de préretraite réglementaire), la condition de présence peut être également partiellement levée (mais pas les conditions de performance économique). Toutefois dans le cas spécifique d'un départ à la retraite (ou de préretraite réglementaire) dans les 12 mois suivant une attribution, les Group performance shares attribués à ce titre seront annulés.

Par ailleurs, les règlements des Group performance shares attribués par le Conseil d'Administration à compter du 26 juillet 2010 prévoient la faculté pour les bénéficiaires de Group performance shares de lever les conditions de présence continue et de performance en cas de changement de contrôle de la Société (un mécanisme similaire existant dans l'ensemble des plans de *stock-options* décidés depuis 2003 et ce jusqu'à la fermeture de ces plans, voir paragraphe ci-après *Rémunérations et avantages attribués aux dirigeants et organes de gouvernance*). Ainsi, si une personne ou un groupe de personnes, agissant de concert (au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce), acquiert le contrôle de Danone (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce), il ne subsistera aucune condition à la livraison des actions à la fin de la période d'acquisition.

### Principes généraux concernant l'attribution définitive des Group performance shares

#### Période d'acquisition prévue par les résolutions de l'Assemblée Générale

Les attributions de Group performance shares deviennent définitives et sont livrées sous la forme d'actions de la Société à l'issue d'une période d'acquisition fixée par le Conseil d'Administration. En application de l'autorisation de l'Assemblée Générale, cette période d'acquisition ne peut par principe être inférieure à trois ans.

#### Période de conservation prévue par les résolutions de l'Assemblée Générale

En principe, les bénéficiaires doivent conserver lesdites actions pendant une durée de deux ans à compter de l'attribution définitive desdites actions.

Toutefois, le Conseil d'Administration peut, dans la mesure où la période d'acquisition pour tout ou partie d'une ou plusieurs attributions serait au minimum de quatre ans, n'imposer aucune période de conservation pour les actions considérées.

#### Mise en place par le Conseil d'Administration de plans d'attribution de type "3+2" et "4+0"

En 2010, 2011 et 2012, le Conseil a mis en place des plans de type "3+2" et "4+0" en fonction du régime de cotisations sociales des bénéficiaires (à savoir, respectivement "3+2" pour le régime français et "4+0" pour ceux des autres pays).

Depuis 2013 et afin de renforcer le caractère incitatif des Group performance shares pour les dirigeants mandataires sociaux et salariés du Groupe, le Conseil d'Administration ne met en place que des plans de type "4+0".

### Impact des Group performance shares en termes de dilution/détention du capital de la Société

La politique du Groupe concernant l'attribution de *stock-options* et de Group performance shares a toujours eu un impact très limité en termes de dilution/détention du capital social. Ainsi, les attributions de Group performance shares font l'objet d'un double plafond limitant : (i) le nombre total de Group performance shares pouvant être attribués, et (ii) le nombre total de Group performance shares pouvant être attribués à l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux.

Pour 2013, concernant l'ensemble des mandataires sociaux, les attributions de Group performance shares ne pouvaient pas excéder 0,05% du capital social jusqu'au 31 décembre 2013. Pour les attributions précédentes, le plafond avait été fixé à 0,10% sur une période de deux ans.

### Rémunération long terme sous la forme de *stock-options* (jusqu'en 2009)

#### Principes généraux des *stock-options* et arrêt du programme de *stock-options*

L'Assemblée Générale du 22 avril 2010, dans sa 15<sup>e</sup> résolution, a autorisé le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'actions de la Société existantes ou à émettre. Simultanément, l'Assemblée Générale a décidé que cette autorisation annulait, pour la part non utilisée à ce jour, l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 23 avril 2009 dans sa 30<sup>e</sup> résolution de consentir des options d'achat et/ou de souscription d'actions.

Par conséquent, aucune attribution de *stock-options* n'a été effectuée depuis novembre 2009. En conséquence, le Tableau 4 requis par la recommandation AMF relative à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux est sans objet. À la place, depuis 2010, des attributions de Group performance shares ont été consenties aux membres du Comité Exécutif (incluant les dirigeants mandataires sociaux), aux directeurs et cadres dirigeants.

Jusqu'à fin 2009, seules des *stock-options* ont été attribuées aux salariés éligibles dans le cadre de plans d'options (aucune option de souscription d'actions n'ayant été consentie par la Société depuis 1997). Ces attributions concernaient la même population que celle bénéficiant aujourd'hui de Group performance shares.

#### Attribution par le Conseil d'Administration

Les *stock-options* étaient généralement attribuées deux fois par an : (i) une attribution principale (généralement en avril) destinée aux membres du Comité Exécutif (y compris aux dirigeants mandataires sociaux), ainsi qu'aux cadres ayant le statut de directeur, et (ii) une seconde attribution (généralement en octobre) destinée à certains nouveaux salariés arrivants, ainsi que, le cas échéant, à certains salariés de sociétés récemment acquises.

### Caractéristiques des *stock-options*

Le prix d'exercice des options était égal à la moyenne des 20 derniers cours de bourse de l'action DANONE précédant la réunion du Conseil d'Administration qui les attribuait et ne faisait l'objet d'aucune décote.

La durée des plans existants est de huit ans, le dernier plan ayant été attribué en octobre 2009, le programme de *stock-options* du Groupe restera effectif jusqu'en octobre 2017. Depuis 2006, les options sont exerçables au terme d'un délai de quatre ans suivant leur attribution (à l'exception de deux plans attribués en décembre 2007 et en avril 2008, pour lesquels le délai d'indisponibilité est respectivement de deux et trois ans). Toutefois, les règlements des plans d'options attribuées par le Conseil d'Administration à compter du 11 avril 2003 prévoient la faculté pour les bénéficiaires de ces plans de lever, par anticipation, tout ou partie des options qui leur auront été consenties en cas de succès d'une offre publique visant les actions de la Société (voir paragraphe 7.10 *Changement de contrôle*).

En cas de départs volontaires, les options attribuées sont annulées. Ainsi à titre indicatif, au 31 décembre 2013, le nombre cumulé des options caduques ou annulées représente 1 955 936 options sur un total de 13 059 050 options attribuées.

### Valorisation et comptabilisation dans les comptes consolidés

La rémunération long terme sous la forme de *stock-options* est valorisée et comptabilisée dans les comptes consolidés du Groupe en application de la norme IFRS 2, *Paiement fondé sur les actions* (voir Note 1 des Annexes aux comptes consolidés au paragraphe *Stock-options et actions sous conditions de performance accordées à certains salariés et aux mandataires sociaux* et Note 30 des Annexes aux comptes consolidés).

### Principes généraux relatifs aux engagements de retraite

Environ 170 cadres du Groupe ayant le statut de directeur, qui étaient sous régime de retraite de droit français au 31 décembre 2003, sont éligibles sous certaines conditions, notamment d'ancienneté et de présence, au bénéfice d'un régime de retraite à prestations définies (pour rappel en 2009, plus de 210 cadres bénéficiaient de ce régime).

Ce système prévoit le versement d'une rente, sous condition de présence du bénéficiaire dans le Groupe au moment du départ à la retraite, en fonction de son ancienneté et de ses derniers salaires. La rente est versée après déduction de certaines pensions (correspondant, pour une première catégorie de directeurs Groupe, à la totalité des droits de retraite qu'ils ont acquis au cours de leur vie professionnelle et, pour une seconde catégorie de directeurs Groupe, à la totalité des droits de retraite qu'ils ont acquis du fait de la mise en place de régime de retraite supplémentaire pris en charge intégralement par la Société) et peut atteindre au maximum 65 % des derniers salaires. En cas de départ du Groupe avant l'âge de 55 ans ou de décès avant l'âge de départ en retraite, le salarié perd l'intégralité des droits à ce régime, étant précisé qu'en cas de licenciement après 55 ans, le bénéfice de ce régime est maintenu, sous réserve que le bénéficiaire ne reprenne pas d'activité salariée. Cette disposition, conforme à la réglementation française applicable, permet notamment de protéger l'ensemble des bénéficiaires contre les risques liés à un licenciement intervenant après l'âge de 55 ans mais avant d'avoir atteint l'âge de la retraite.

Ce régime de retraite a été fermé à tout nouveau bénéficiaire le 31 décembre 2003.

Le montant provisionné au titre de ce régime représente l'engagement du Groupe au 31 décembre 2013 pour le versement d'une rente viagère calculée avec une espérance de vie évaluée sur la base des tables par génération (voir Note 28 des Annexes aux comptes consolidés).

Les principes généraux relatifs aux engagements de retraite des dirigeants mandataires sociaux sont détaillés ci-après au paragraphe *Contrats, régimes et indemnités des dirigeants mandataires sociaux*.

## Description des programmes collectifs de rémunération du Groupe

### Description du programme de Group performance units

#### Objectifs annuels des Group performance units

##### Objectifs de l'exercice 2011 (appliqués aux Group performance units attribués en 2009, 2010 et 2011)

Pour l'exercice 2011, les critères fixés par le Conseil d'Administration du 14 février 2011, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, sont :

- l'augmentation du chiffre d'affaires net consolidé d'au moins 6 % en données comparables ; et
- une progression de 8 % du *free cash-flow* en données historiques.

Les réalisations de l'année 2011 ont été supérieures aux objectifs (à savoir 7,8 % de croissance du chiffre d'affaires net consolidé et 9,4 % de croissance du *free cash-flow*). En conséquence, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a validé leur atteinte au titre de l'année 2011.

##### Objectifs de l'exercice 2012 (appliqués aux Group performance units attribués en 2010, 2011 et 2012)

Pour l'exercice 2012, les critères fixés par le Conseil d'Administration du 14 février 2012, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, sont :

- l'augmentation du chiffre d'affaires net consolidé d'au moins 5 % à taux de change et périmètre de consolidation constants ; et
- la génération d'un *free cash-flow* d'au moins deux milliards d'euros en données historiques.

Les réalisations de l'année 2012 ont été supérieures aux objectifs (à savoir 5,4 % de croissance du chiffre d'affaires net consolidé et 2 088 milliards d'euros de *free cash-flow*). En conséquence, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a validé leur atteinte au titre de l'année 2012.

**Objectifs de l'exercice 2013 (appliqués aux Group performance units attribués en 2011, 2012 et 2013)**

Pour l'exercice 2013, les critères fixés par le Conseil d'Administration du 18 février 2013, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, sont :

- l'augmentation du chiffre d'affaires net consolidé d'au moins 5 % à taux de change et périmètre de consolidation constants ; et
- la baisse de la marge opérationnelle courante de 50 points de base maximum en 2013 par rapport à 2012 en données comparables.

Le Conseil, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération a constaté que l'objectif relatif à la baisse de la marge opérationnelle courante de 50 points de base maximum en 2013 par rapport à 2012 n'a pas été atteint. En conséquence, les conditions de performance des Group performance units étant cumulatives, le Conseil d'Administration du 19 février 2014 n'a pas validé l'atteinte des objectifs 2013 des Group performance units.

**Objectifs des exercices au-delà de 2013**

Les critères seront fixés par le Conseil d'Administration lors de l'exercice concerné, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération.

**Plans de Group performance units : situation au 31 décembre 2013**

Les plans de Group performance units en cours en 2013 sont présentés ci-après :

Plans de Group performance units en cours					Total
Année d'attribution	2010	2011	2012	2013	
Date du Conseil d'Administration ayant attribué les Group performance units	26/07/2010	28/04/2011	26/07/2012	26/07/2013	
Nombre de Group performance units attribués	1 009 580	1 099 772	1 042 424	1 019 636	<b>4 171 412</b>
<i>Dont nombre attribués aux dirigeants mandataires sociaux</i>	<i>100 000</i>	<i>108 000</i>	<i>68 500</i>	<i>68 500</i>	<b><i>345 000</i></b>
Nombre de bénéficiaires	1 372	1 454	1 525	1 584	
Caractéristiques des Group performance units					
Année de versement	2013	2014	2015	2016	
Valeur unitaire	30 euros par titre si objectif atteint sur les 3 exercices ; 20 euros par titre si objectif atteint sur 2 des 3 exercices ; 0 euro sinon				
Conditions de performance <sup>(a)</sup>	Objectifs fixés pour chacun des exercices 2010, 2011 et 2012	Objectifs fixés pour chacun des exercices 2011, 2012 et 2013	Objectifs fixés pour chacun des exercices 2012, 2013 et 2014	Objectifs fixés pour chacun des exercices 2013, 2014 et 2015	
Examen de l'atteinte éventuelle des conditions de performance	Atteinte des objectifs pour les exercices 2010, 2011 et 2012 <sup>(b)</sup>	Atteinte des objectifs pour les exercices 2011 et 2012, pas pour l'exercice 2013 <sup>(b)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atteinte des objectifs pour l'exercice 2012 <sup>(b)</sup> ;</li> <li>• Pas d'atteinte des objectifs pour l'exercice 2013 <sup>(b)</sup> ;</li> <li>• Examen de l'atteinte des objectifs 2014 sera réalisé en 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas d'atteinte des objectifs pour l'exercice 2013 <sup>(b)</sup> ;</li> <li>• Examen de l'atteinte des autres objectifs sera réalisé en 2015 et 2016</li> </ul>	
Valeur unitaire des Group performance units	30 euros	20 euros (les objectifs de l'année 2013 n'ayant pas été atteints)	Au maximum 20 euros (les objectifs de l'année 2013 n'ayant pas été atteints)	Au maximum 20 euros (les objectifs de l'année 2013 n'ayant pas été atteints)	

(a) Voir détails de ces objectifs ci-avant.

(b) Voir détails de l'éventuelle atteinte de ces objectifs ci-avant.



## Description du programme de Group performance shares

### Description des conditions de performance des Group performance shares

Trois séries de conditions de performance sont applicables au titre des différents plans de Group performance shares en cours et sont décrites ci-après :

<b>Assemblée Générale ayant autorisé les Group performance shares</b>	<b>22/04/2010</b>	<b>26/04/2012</b>	<b>25/04/2013</b>
Conditions de performance appliquées aux Group performance shares	Attributions réalisées en 2010 et 2011	Attributions réalisées en 2012	Attributions réalisées en 2013

#### Conditions de performance des attributions réalisées au titre de la résolution votée le 22 avril 2010 (plans Group performance shares 2010 et 2011)

Les conditions de performance des attributions réalisées au titre de la résolution votée le 22 avril 2010 sont déterminées comme suit :

##### (i) Nature des conditions de performance

- la croissance du chiffre d'affaires du Groupe (sur une base consolidée et en données comparables, *i.e.* hors effet de périmètre et de change) (le "CA") ; et
- la croissance du *free cash-flow* (sur une base consolidée et en données comparables, *i.e.* hors effet de périmètre et de change) (le "FCF").

##### (ii) Répartition entre chaque critère de performance

L'atteinte de chacun de ces deux critères conditionne (sous réserve du respect de la condition de présence au sein du Groupe) l'attribution définitive de la moitié des actions sous conditions de performance attribuées à un bénéficiaire membre du Comité Exécutif. Pour les autres bénéficiaires, un tiers des Group performance shares attribués n'est pas soumis à conditions de performance, la livraison définitive du solde des actions attribuées est conditionnée respectivement pour chaque moitié par l'atteinte d'un des deux critères.

##### (iii) Objectifs chiffrés pour chaque critère de performance

Les conditions de performance sont calculées pour les deux premières années de la période :

- pour les attributions décidées en 2010 : première et seconde année de la période d'acquisition (2010 et 2011), croissance annuelle en moyenne arithmétique sur cette période de 5 % du CA et de 10 % du FCF ; et
- pour les attributions décidées en 2011 : première et seconde année de la période d'acquisition (2011 et 2012), croissance annuelle en moyenne arithmétique sur cette période de 5 % du CA et de 10 % du FCF.

##### (iv) Exceptions à l'application des conditions de performance

Une partie des Group performance shares attribués au titre de la résolution votée en 2010 pouvaient être consenties sans conditions de performance, dans les limites suivantes :

- les attributaires ne pouvaient être que des salariés du Groupe à l'exclusion des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité Exécutif ;
- ces actions ne devaient pas représenter plus de 25 % du nombre total des actions pouvant être attribuées aux termes de cette autorisation ; et
- ces actions ne devaient pas représenter plus de 33 % du nombre total des actions attribuées pour chaque salarié concerné.

##### (v) Examen de l'atteinte des conditions de performance des attributions réalisées au titre de la résolution votée le 22 avril 2010 (plans Group performance shares 2010 et 2011)

Le Conseil d'Administration du 14 février 2012 a constaté l'atteinte des conditions de performance du plan Group performance shares 2010 à savoir pour les exercices 2010 et 2011: croissance moyenne du CA de 7,3 % et croissance du FCF de 14,3 %.

Le Conseil d'Administration du 18 février 2013 a constaté l'atteinte des conditions de performance du plan Group performance shares 2011 à savoir

pour les exercices 2011 et 2012 : croissance moyenne du CA de 6,6 % et croissance du FCF de 11,7 %.

#### Conditions de performance des attributions réalisées au titre de la résolution votée le 26 avril 2012 (plan Group performance shares 2012)

Les conditions de performance des attributions réalisées au titre de la résolution votée le 26 avril 2012 sont :

##### (i) Nature des conditions de performance et objectifs chiffrés pour chaque critère de performance

- (a) Comparaison de la moyenne arithmétique de la croissance du chiffre d'affaires (le "CA") du Groupe en données comparables par rapport à celle d'un Panel de référence sur la Période de Référence du CA :
- si le CA du Groupe est supérieur ou égal à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 100 % ; et
  - si le CA du Groupe est inférieur à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 0 % ;

Étant précisé que :

- le CA du Groupe signifie la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires du Groupe sur la Période de Référence du CA (sur une base consolidée et en données comparables, *i.e.* hors effet de périmètre et de change) ;
- le CA de chaque membre du Panel signifie la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires réalisée par ledit membre du Panel sur la Période de Référence du CA (sur une base consolidée et en données comparables, *i.e.* hors effet de périmètre et de change) ;
- les CA du Panel signifie les CA de tous les membres du Panel ;
- la Période de Référence du CA signifie les trois premiers exercices de la période d'acquisition pour chaque attribution, le premier exercice étant celui au cours duquel cette attribution est décidée ;
- la Médiane des CA du Panel signifie la valeur du CA du membre du Panel qui partage les CA du Panel en deux ensembles égaux (c'est-à-dire telle qu'il y ait autant de membres du Panel ayant un CA supérieur ou égal à la Médiane que de membres du Panel ayant une valeur inférieure ou égale à la Médiane), étant précisé que si les membres du Panel sont en nombre pair, la Médiane des CA du Panel sera égale à la moyenne arithmétique des deux valeurs centrales des CA du Panel ;
- le Panel désigne sept groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation, soit Unilever N.V., Nestlé S.A., PepsiCo Inc., The Coca-Cola Company, General Mills Inc., Kellogg Company et Kraft Foods ;
- en cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées d'un des membres du Panel, le Conseil d'Administration a, à titre exceptionnel, la faculté d'exclure ce membre du Panel par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale ;
- en cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées de plusieurs membres du Panel, le Conseil d'Administration se prononce par une décision dûment

motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, sur la base des derniers comptes audités publiés par les membres du Panel et par la société Danone sur les trois derniers exercices clos pour lesquels des comptes auront été publiés pour l'ensemble des membres du Panel et pour la société Danone ;

- le Conseil d'Administration peut, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, exclure un membre du Panel en cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de scission, de fusion ou de changement d'activité de l'une des sociétés du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon ; et
  - le Conseil d'Administration doit se prononcer sur la réalisation ou non de ces conditions de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, et sur la base d'un rapport d'un conseil financier.
- (b) Atteinte d'un niveau de *free cash-flow* du Groupe (le "FCF") d'au moins 2 milliards d'euros par année en moyenne sur la Période de Référence ;
- Étant précisé que :
- le FCF signifie le *free cash-flow* du Groupe sur la Période de Référence du FCF ; et
  - la Période de Référence du FCF signifie les deux premiers exercices de la période d'acquisition pour chaque attribution, le premier exercice étant celui au cours duquel cette attribution est décidée.

#### (ii) Répartition entre chaque critère de performance

L'atteinte de chacun de ces deux critères conditionne (sous réserve du respect de la condition de présence au sein du Groupe) l'attribution définitive de la moitié des actions sous conditions de performance attribuées à un bénéficiaire. Ainsi, et dans tous les cas sous réserve du respect de la condition de présence au sein du Groupe : (i) pour les bénéficiaires mandataires sociaux ou membres du Comité Exécutif : une moitié des actions sont définitivement livrées sous réserve de l'atteinte de la condition de performance relative au FCF, et l'autre moitié sous réserve de l'atteinte de la condition de performance relative au CA, et (ii) pour les autres bénéficiaires : la livraison définitive d'un nombre d'actions représentant au maximum un tiers des attributions n'est pas soumise à condition de performance (voir ci-après) ; la livraison définitive du solde des actions attribuées est conditionnée pour une première moitié par l'atteinte de la condition de performance relative au FCF, et pour une seconde moitié par l'atteinte de la condition de performance relative au CA.

#### (iii) Exceptions à l'application des conditions de performance

Une partie des Group performance shares attribués au titre de la résolution votée en 2012 pouvaient être consenties sans conditions de performance, dans les limites suivantes :

- les attributaires ne pouvaient être que des salariés du Groupe à l'exclusion des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité Exécutif ;
- ces actions ne devaient pas représenter plus de 25 % du nombre total des actions pouvant être attribuées aux termes de cette autorisation ; et
- ces actions ne devaient pas représenter plus de 33 % du nombre total des actions attribuées pour chaque salarié concerné.

#### (iv) Examen de l'atteinte des conditions de performance des attributions réalisées au titre de la résolution votée le 26 avril 2012 (plans Group performance shares 2012)

Concernant la croissance du chiffre d'affaires, l'atteinte éventuelle de cette condition sera constatée début 2015, à l'issue de la publication des chiffres d'affaires des sociétés du Panel.

Concernant le niveau du *free cash-flow* d'au moins deux milliards d'euros par année en moyenne sur la Période de Référence, le Conseil d'Administration du 19 février 2014 a constaté la non-atteinte de cet objectif. En conséquence, la quote-part de Group performance shares attribués relative à la condition de performance *free cash-flow* a une valeur nulle, impactant (i) à hauteur de 50 %

le nombre de Group performance shares attribués aux mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif, et (ii) à hauteur de 33 % le nombre de Group performance shares attribués aux autres bénéficiaires.

#### Conditions de performance des attributions réalisées au titre de la résolution votée le 25 avril 2013 (plan Group performance shares 2013)

Les conditions de performance des attributions réalisées au titre de la résolution votée le 25 avril 2013 sont :

##### (i) Nature des conditions de performance et objectifs chiffrés pour chaque critère de performance

- (a) Comparaison de la moyenne arithmétique de la croissance du chiffre d'affaires net (le "CA") du Groupe en données comparables par rapport à celle d'un Panel de référence sur une période de trois ans, à savoir les exercices 2013, 2014 et 2015 :
- si le CA du Groupe est supérieur ou égal à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 100 % ; et
  - si le CA du Groupe est inférieur à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 0 %, conformément au principe "pas de paiement sous la médiane" ;
- Étant précisé que :
- le CA du Groupe signifie la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires net du Groupe au cours des exercices 2013, 2014 et 2015 (sur une base consolidée et en données comparables, *i.e.* hors effet de périmètre et de change) ;
  - le CA de chaque membre du Panel signifie la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires net réalisée par ledit membre du Panel au cours des exercices 2013, 2014 et 2015 (sur une base consolidée et en données comparables, *i.e.* hors effet de périmètre et de change) ;
  - les CA du Panel signifie les CA de tous les membres du Panel ;
  - la Médiane des CA du Panel signifie la valeur du CA du membre du Panel qui partage les CA du Panel en deux ensembles égaux (c'est-à-dire telle qu'il y ait autant de membres du Panel ayant un CA supérieur ou égal à la Médiane que de membres du Panel ayant une valeur inférieure ou égale à la Médiane), étant précisé que si les membres du Panel sont en nombre pair, la Médiane des CA du Panel sera égale à la moyenne arithmétique des deux valeurs centrales des CA du Panel ;
  - le Panel désigne huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation, soit Unilever N.V., Nestlé S.A., PepsiCo Inc., The Coca-Cola Company, Kraft Foods Group Inc., Mondelez International Inc., General Mills Inc. et Kellogg Company ;
  - il sera procédé à des retraitements (notamment corrections des effets de périmètres et/ou de change) dans la stricte mesure nécessaire afin d'assurer la cohérence dans la méthode de calcul des CA de tous les membres du Panel et du CA du Groupe sur l'ensemble de la période considérée ;
  - en cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées d'un des membres du Panel, le Conseil d'Administration aura à titre exceptionnel la faculté d'exclure ce membre du Panel par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale ;
  - en cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées de plusieurs membres du Panel, le Conseil d'Administration se prononcera par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, sur la base des derniers comptes audités publiés par les membres du Panel et par la société Danone sur les trois derniers exercices clos pour lesquels des comptes auront été publiés par l'ensemble des membres du Panel et par la société Danone ;
  - le Conseil d'Administration pourra, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil

d'Administration à l'Assemblée Générale, exclure un membre du Panel en cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de scission, de fusion ou de changement d'activité de ce membre du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon ; et

- Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de cette première condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, et sur la base d'un rapport d'un conseil financier ;
- (b) Atteinte des objectifs de marge opérationnelle courante fixés par le Conseil d'Administration et annoncés au marché (l'"Objectif de Marge") sur une période de deux ans, à savoir pour les exercices 2013 et 2014 :
- si l'Objectif de Marge est atteint pour chacun des deux exercices 2013 et 2014, l'attribution définitive sera de 100 % ; et
  - si l'Objectif de Marge n'est atteint pour aucun des deux exercices 2013 et 2014 ou s'il n'est atteint que pour l'un d'entre eux seulement, l'attribution définitive sera de 0 % ;
- Étant précisé que :
- pour l'exercice 2013, l'Objectif de Marge est une marge opérationnelle courante en baisse d'au maximum 50 points de base en données comparables par rapport à la marge opérationnelle courante de l'exercice 2012 ;
  - pour l'exercice 2014, l'Objectif de Marge sera le plus élevé entre (i) une évolution positive (c'est-à-dire une hausse en points de base) de la marge opérationnelle courante en données comparables par rapport à la marge opérationnelle courante de l'exercice 2013, et (ii) tout objectif de marge opérationnelle courante pour l'exercice 2014 qui viendrait à être ultérieurement fixé par le Conseil d'Administration et annoncé au marché ;
  - de plus, et en application du principe "pas de paiement sous la médiane", dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à réviser à la hausse son objectif de marge opérationnelle courante pour l'exercice 2013 et/ou pour l'exercice 2014, l'Objectif de Marge serait automatiquement, pour l'exercice concerné, ajusté à la hausse sur la base de l'objectif de marge opérationnelle tel que révisé (pour éviter tout doute, il est précisé qu'à l'inverse, en cas de révision à la baisse de l'objectif de marge opérationnelle courante annoncé au marché, le montant de l'Objectif de Marge ne sera pas modifié et sera donc calculé sur la base du premier objectif de marge opérationnelle communiqué au marché pour l'exercice considéré) ;
  - la "marge opérationnelle courante" correspond au ratio résultat opérationnel courant sur chiffre d'affaires net ;
  - le "résultat opérationnel courant" correspond au résultat opérationnel du Groupe avant prise en compte des Autres produits et charges opérationnels. En application de la recommandation 2009-R.03 du CNC "relative au format des états financiers des entreprises sous référentiel comptable international", 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 du Groupe. 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 restructurations stratégiques et des acquisitions majeures ainsi que les coûts (encourus ou estimés) liés à des litiges majeurs. Par ailleurs, depuis la mise en œuvre de la norme IFRS 3 Révisée sur *les Regroupements d'entreprises*, les Autres produits et charges opérationnels incluent également les frais d'acquisitions des sociétés dont le Groupe prend le contrôle ;

- le "chiffre d'affaires net" correspond au chiffre d'affaires net consolidé du Groupe, tel que défini par les normes IFRS ;
- la variation (hausse ou baisse) en "données comparables" de la marge opérationnelle courante exclut essentiellement l'impact (i) 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 le Groupe pour l'exercice considéré et appliqué aux deux exercices), et (ii) des variations de périmètre en calculant les indicateurs de l'exercice considéré sur la base du périmètre de consolidation de l'exercice précédent ; et
- le Conseil d'Administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de cette seconde condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération.

#### (ii) Répartition entre chaque critère de performance

Pour tous les bénéficiaires, sous réserve du respect de la condition de présence au sein du Groupe (voir ci-après), deux tiers des Group performance shares seront définitivement livrés sous réserve de l'atteinte de la condition de performance relative au CA, et le dernier tiers sous réserve de l'atteinte de la condition de performance relative à la marge opérationnelle courante.

#### (iii) Absence d'exception à l'application des conditions de performance

Conformément aux meilleures pratiques de place et à la suite d'un dialogue avec des actionnaires, 100 % des Group performance shares attribués au titre de ce plan sont soumises à des conditions de performance.

#### (iv) Examen de l'atteinte des conditions de performance des attributions réalisées au titre de la résolution votée le 25 avril 2013 (plans Group performance shares 2013)

Concernant la croissance du chiffre d'affaires entre 2013 et 2015, l'atteinte de cette condition sera constatée début 2016, à l'issue de la publication des chiffres d'affaires des sociétés du Panel.

Concernant l'atteinte des objectifs de marge opérationnelle courante sur 2013 et 2014, le Conseil d'Administration du 19 février 2014 a constaté la non-atteinte de cet objectif. En conséquence, la quote-part de Group performance shares attribués relative à la condition de performance de marge opérationnelle courante a une valeur nulle, impactant à hauteur de 33 % le nombre de Group performance shares attribués à l'ensemble des bénéficiaires.

## Description des périodes d'acquisition des différents plans de Group performance shares

Les plans de type "3+2" et "4+0" ont une période d'acquisition et, le cas échéant, une période de conservation des titres (période d'incessibilité) décrites ci-après :

Assemblée Générale ayant autorisé les Group performance shares	22/04/2010		26/04/2012	25/04/2013	
Plans	"3+2"	"4+0"	"3+2"	"4+0"	"4+0"
Période d'acquisition des titres <sup>(a)</sup>	3 ans	4 ans	3 ans	4 ans	4 ans
Période d'incessibilité des titres <sup>(b)</sup>	2 ans	-	2 ans	-	-

(a) Les titres sont livrés à leurs bénéficiaires à l'issue de la période d'acquisition après application des conditions de performance et de présence.

(b) La période d'incessibilité commence à la date de livraison des titres et ne concerne que les plans "3+2" dont les bénéficiaires sont soumis au régime français de cotisations sociales.

Pour les dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif, une obligation de conservation de leurs actions issues de Group performance shares et de *stock-options* a par ailleurs été établie et est décrite paragraphes *Obligation de conservation des actions de la Société issues de livraisons de Group performance shares* et *Obligation de conservation des actions de la Société issues de levées de stock-options* ci-après.

## Plans de Group performances shares : situation au 31 décembre 2013

## Synthèse des plans de Group performance shares en cours et attributions de l'exercice 2013

Les caractéristiques des plans de Group performance shares en cours en 2013, les attributions au titre de ces plans et les mouvements sur ces plans au cours de l'exercice 2013 sont détaillés ci-après (informations requises par la recommandation AMF relative à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux - Tableaux 6 et 7) :

## Plans de Group performance shares en cours

Assemblée Générale ayant autorisé les Group performance shares	22/04/2010					
Nombre de Group performance shares autorisés par l'Assemblée Générale <sup>(a)</sup>	2 587 963					
Dont nombre de Group performance shares non attribués	1 229 737					
Date du Conseil d'Administration ayant autorisé les Group performance shares	26/07/2010	26/07/2010	28/04/2011	28/04/2011	20/10/2011	20/10/2011
Plans	"3+2"	"4+0"	"3+2"	"4+0"	"3+2"	"4+0"
<b>Nombre de Group performance shares attribués</b>	<b>266 900</b>	<b>377 665</b>	<b>276 023</b>	<b>420 288</b>	<b>11 000</b>	<b>6 350</b>
<b>Caractéristiques des Group performance shares</b>						
Date de livraison des titres	27/07/2013	27/07/2014	29/04/2014	29/04/2015	21/10/2014	21/10/2015
Période d'incessibilité des titres <sup>(b)</sup>	2 ans	-	2 ans	-	2 ans	-
Conditions de performance <sup>(c)</sup>	Conditions déterminées lors du Conseil du 10 février 2010 :					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• croissance du chiffre d'affaires consolidé de 5 % en moyenne arithmétique sur deux exercices fiscaux ;</li> <li>• croissance du free cash-flow de 10 % en moyenne arithmétique sur deux exercices fiscaux.</li> </ul>					
Examen de l'atteinte éventuelle des conditions de performance	Atteinte pour les deux exercices constatée par le Conseil d'Administration du 14 février 2012 (croissance moyenne sur 2010 et 2011 (i) du chiffre d'affaires consolidé de 7,3 %, et (ii) du free cash-flow de 14,3 %).		Atteinte pour les deux exercices constatée par le Conseil d'Administration du 18 février 2013 (croissance moyenne sur 2011 et 2012 (i) du chiffre d'affaires consolidé de 6,6 %, et (ii) du free cash-flow de 11,7 %).			

## Mouvements de l'exercice 2013 et situation au 31 décembre 2013

<b>Group performance shares au 31 décembre 2012</b>	<b>248 872</b>	<b>321 714</b>	<b>264 397</b>	<b>362 836</b>	<b>11 000</b>	<b>5 100</b>
Group performance shares attribués en 2013 <sup>(d)</sup>	-	-	-	-	-	-
Dont Group performance shares attribués aux dirigeants mandataires sociaux	-	-	-	-	-	-
Group performance shares caducs ou annulés en 2013	2 382	26 484	4 267	31 705	-	-
Transfert Group performance shares Plan "3+2" vers "4+0"	(24 119)	24 119	-	-	-	-
Titres livrés en 2013	222 371	-	-	-	-	-
Dont titres livrés aux dirigeants mandataires sociaux	88 750	-	-	-	-	-
Dont titres livrés aux dix salariés du Groupe (hors mandataires sociaux) dont le nombre d'actions consenties est le plus élevé en 2013	54 200	-	-	-	-	-
<b>Group performance shares au 31 décembre 2013</b>	<b>-</b>	<b>319 349</b>	<b>260 130</b>	<b>331 131</b>	<b>11 000</b>	<b>5 100</b>
Dont Group performance shares attribués aux dirigeants mandataires sociaux <sup>(e)</sup>	-	-	98 000	-	-	-
Dont Group performance shares attribués aux membres du Comité Exécutif <sup>(e)</sup>	-	21 150	137 000	24 300	11 000	4 000
Dont nombre de membres du Comité Exécutif bénéficiaires	-	3	6	3	2	1
Dont Group performance shares attribués aux dix salariés du Groupe (hors mandataires sociaux) dont le nombre d'actions consenties est le plus élevé en 2013 <sup>(f)</sup>	-	-	-	-	-	-
Nombre de bénéficiaires <sup>(g)</sup>	-	1 372	-	1 449	-	5
<b>Group performance shares caducs ou annulés au 31 décembre 2013 <sup>(h)</sup></b>	<b>20 410</b>	<b>82 335</b>	<b>15 893</b>	<b>88 957</b>	<b>-</b>	<b>1 250</b>

(a) Autorisation libellée en pourcentage du capital social de la Société tel que constaté à l'issue de l'Assemblée Générale et ne tenant pas compte des éventuels ajustements susceptibles d'être opérés.

(b) La période d'incessibilité commence à la date de livraison des titres et ne concerne que les plans "3+2" dont les bénéficiaires sont soumis au régime français de cotisations sociales.

(c) Conditions autres que les conditions de présence.

(d) 100 % des attributions sont soumises à conditions de performance.

(e) Pour rappel, l'intégralité des Group performance shares attribués aux membres du Comité Exécutif et aux dirigeants mandataires sociaux est soumise à conditions de performance.

					<b>Total</b>
		26/04/2012		25/04/2013	
		2 568 986		1 268 724	
		1 784 674		447 081	
26/07/2012	26/07/2012	23/10/2012	26/07/2013	23/10/2013	
"3+2"	"4+0"	"4+0"	"4+0"	"4+0"	
<b>334 406</b>	<b>446 506</b>	<b>3 400</b>	<b>817 993</b>	<b>3 650</b>	<b>2 964 181</b>
27/07/2015	27/07/2016	24/10/2016	27/07/2017	24/10/2017	
2 ans	-	-	-	-	
Conditions déterminées lors du Conseil du 14 février 2012 :		Conditions déterminées lors du Conseil du 18 février 2013 :			
<ul style="list-style-type: none"> <li>croissance du chiffre d'affaires supérieure ou égale à la médiane des chiffres d'affaires du Panel sur les exercices 2012, 2013 et 2014 ;</li> <li>atteinte d'un niveau de <i>free cash-flow</i> consolidé d'au moins deux milliards d'euros par année en moyenne sur les exercices 2012 et 2013.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>croissance moyenne du chiffre d'affaires supérieure ou égale à la médiane des chiffres d'affaires du Panel sur les exercices 2013, 2014 et 2015 ;</li> <li>atteinte d'un niveau de marge opérationnelle courante pour 2013 et 2014 <sup>(f)</sup>.</li> </ul>			
L'examen de l'éventuelle atteinte du critère de chiffre d'affaires sera réalisé en 2015 par le Conseil d'Administration suite à la recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération ;		Objectif de croissance du chiffre d'affaires entre 2013 et 2015 : l'examen de l'éventuelle atteinte de ce critère sera réalisé en 2016 par le Conseil d'Administration ;			
La non-atteinte de l'objectif de <i>free cash-flow</i> a été constaté par le Conseil d'Administration du 19 février 2014.		La non-atteinte de l'objectif de marge opérationnelle a été constatée par le Conseil d'Administration du 19 février 2014.			
					<b>Total</b>
<b>332 756</b>	<b>440 926</b>	<b>3 400</b>	-	-	<b>1 991 001</b>
-	-	-	817 993	3 650	821 643
-	-	-	137 000	-	137 000
5 067	28 050	-	3 900	-	101 855
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	222 371
-	-	-	-	-	88 750
-	-	-	-	-	54 200
<b>327 689</b>	<b>412 876</b>	<b>3 400</b>	<b>814 093</b>	<b>3 650</b>	<b>2 488 418</b>
137 000	-	-	137 000	-	372 000
202 000	40 000	-	239 500	-	678 950
7	3	-	10	-	-
-	-	-	113 850	-	113 850
-	1 523	5	1 578	9	-
<b>6 717</b>	<b>33 630</b>	-	<b>3 900</b>	-	<b>253 092</b>

(f) Dont 102 500 Group performance shares à sept membres du Comité Exécutif, hors mandataires sociaux.

(g) Nombre de bénéficiaires cumulé sur les plans "3+2" et "4+0" attribués par le Conseil d'Administration.

(h) La notion de Group performance shares caducs ou annulés recouvre les cas pour lesquels la condition de présence n'a pas été remplie et ne comprend pas les Group performance shares non livrés pour cause de non atteinte des conditions de performance.

(i) L'objectif de marge opérationnelle courante pour 2013, fixé par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013, était le suivant : "marge en baisse d'au maximum 50 points de base en données comparables par rapport à la marge opérationnelle courante de l'exercice 2012". L'objectif de marge opérationnelle courante pour 2014 est le suivant : "marge en hausse en données comparables par rapport à la marge opérationnelle courante de l'exercice 2013".



**Impact des Group performance shares en termes de dilution/détention du capital de la Société en 2012 et 2013**

Les attributions de Group performance shares des exercices 2012 et 2013 en pourcentage du capital social sont présentées ci-après :

	2012		2013	
	Nombre de titres	Pourcentage du capital social <sup>(a)</sup>	Nombre de titres	Pourcentage du capital social <sup>(a)</sup>
Exercice clos le 31 décembre				
<b>Attributions de l'exercice</b>				
Group performance shares attribués	784 312	0,12 %	821 643	0,13 %
<i>Dont Group performance shares attribués à l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux</i>	<i>137 000</i>	<i>0,021 %</i>	<i>137 000</i>	<i>0,022 %</i>
<b>Solde au 31 décembre <sup>(b)</sup></b>	<b>1 991 001</b>	<b>0,31 %</b>	<b>2 488 418</b>	<b>0,39 %</b>

(a) Pourcentage du capital social au 31 décembre de l'exercice concerné.

(b) Solde d'actions pouvant être livrées au titre des plans de Group performance shares en cours au 31 décembre de l'exercice concerné.

Le nombre de Group performance shares attribués en 2013 à Monsieur Franck RIBOUD, Monsieur Emmanuel FABER et Monsieur Bernard HOURS représentant respectivement 0,009%, 0,007 % et 0,007 % du capital social de la Société et 16,7 % de l'attribution globale (soit respectivement 6,6 %, 5 % et 5 % du nombre total de Group performance shares attribués).

**Description des programmes de *stock-options* (situation au 31 décembre 2013)****Plans de *stock-options* en cours**

Assemblée Générale ayant autorisé les options	11/04/2003				
Options autorisées par l'Assemblée Générale	8 000 000 <sup>(b)</sup>				
<i>Dont options non attribuées</i>	<i>1 762 184 <sup>(c)</sup></i>				
Date du Conseil d'Administration ayant autorisé les options	22/04/05	05/08/05	18/10/05	27/04/06	16/10/06
<b>Options attribuées <sup>(a)</sup></b>	<b>2 411 983</b>	<b>29 680 <sup>(e)</sup></b>	<b>27 136</b>	<b>2 045 853</b>	<b>36 040</b>

**Caractéristiques des options**

Date de premier exercice <sup>(f)</sup>	23/04/2007	06/08/2007	19/10/2007	27/04/2010	16/10/2010
Date d'expiration	22/04/2013	20/07/2013	18/10/2013	26/04/2014	15/10/2014
Prix d'exercice	35,43	38,95	42,53	46,92	52,40

**Mouvements de l'exercice 2013 et situation au 31 décembre 2013**

<b>Options actives au 31 décembre 2012</b>	<b>1 043 814</b>	<b>1 500</b>	<b>11 872</b>	<b>1 651 117</b>	<b>29 044</b>
Options caduques ou annulées en 2013	104 768	-	3 816	4 028	-
Options exercées en 2013 <sup>(g)</sup>	939 046	1 500	8 056	679 490	2 968
<i>Dont options exercées par les dirigeants mandataires sociaux en 2013 <sup>(f)</sup></i>	<i>325 070</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>56 180</i>	<i>-</i>
<b>Options actives au 31 décembre 2013</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>967 599</b>	<b>26 076</b>
<i>Dont options attribuées aux dirigeants mandataires sociaux <sup>(g)</sup></i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>268 180</i>	<i>-</i>
<i>Dont options attribuées aux membres du Comité Exécutif</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>403 860</i>	<i>-</i>
<i>Dont nombre de membres du Comité Exécutif bénéficiaires</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>7</i>	<i>-</i>
<b>Options caduques ou annulées au 31 décembre 2013 <sup>(h)</sup></b>	<b>287 188</b>	<b>-</b>	<b>7 208</b>	<b>235 161</b>	<b>6 996</b>

(a) Le nombre d'options attribuées a été ajusté de l'effet de l'augmentation de capital du 25 juin 2009.

(b) Le nombre d'options autorisées n'a pas été ajusté de l'effet de l'augmentation de capital du 25 juin 2009.

(c) Le nombre d'options non attribuées n'a pas été ajusté de l'effet de l'augmentation de capital du 25 juin 2009.

(d) Dernière date d'attribution d'options à des dirigeants mandataires sociaux.

(e) Le Conseil d'Administration du 20 juillet 2005 a autorisé l'attribution de l'équivalent après ajustement de l'effet de l'augmentation de capital du 25 juin 2005 de 29 680 options. Cette attribution a été décidée sur délégation le 5 août 2005.



### Synthèse des plans de stock-options en cours

Les caractéristiques des plans de *stock-options* en cours et les mouvements sur ces plans au cours de l'exercice 2013 sont détaillés ci-après (informations requises par la recommandation AMF relative à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux Tableaux 5, 8 et 9) et tiennent compte :

- des divisions par deux de la valeur nominale de l'action intervenues en juin 2004 et juin 2007 ;
- suite à l'augmentation de capital du 25 juin 2009, des ajustements réalisés de manière rétrospective, sur les nombres d'options d'achat attribuées d'une part, et sur les prix d'exercice des plans en cours à cette date d'autre part. Les nombres maximum d'options d'achat autorisées par les différentes Assemblées Générales n'ont pas été modifiés.

							<b>Total</b>	
22/04/2005					26/04/2007	23/04/2009		
6 000 000 <sup>(b)</sup>					6 000 000 <sup>(b)</sup>	6 000 000		
1 497 900 <sup>(c)</sup>					476 942 <sup>(c)</sup>	5 979 600		
26/04/07	19/10/07	17/12/07	29/04/08	21/10/08	23/04/08 <sup>(d)</sup>	20/10/09		
<b>2 633 517</b>	<b>28 408</b>	<b>327 078</b>	<b>2 762 403</b>	<b>31 941</b>	<b>2 704 611</b>	<b>20 400</b>		<b>13 059 050</b>
26/04/2011	19/10/2011	18/12/2009	29/04/2011	21/10/2011	23/04/2013	20/10/2013		
25/04/2015	18/10/2015	16/12/2015	28/04/2016	20/10/2016	22/04/2017	19/10/2017		
57,54	52,33	56,57	53,90	43,71	34,85	40,90		
<b>2 279 424</b>	<b>15 900</b>	<b>236 933</b>	<b>2 271 386</b>	<b>22 189</b>	<b>2 284 652</b>	<b>18 400</b>		<b>9 866 231</b>
7 420	-	3 444	10 601	-	22 048	-		156 125
40 174	848	38 146	227 641	1 413	593 224	-		2 532 506
-	-	-	-	-	-	-		381 250
<b>2 231 830</b>	<b>15 052</b>	<b>195 343</b>	<b>2 033 144</b>	<b>20 776</b>	<b>1 669 380</b>	<b>18 400</b>		<b>7 177 600</b>
536 360	-	-	424 000	-	328 600	-		1 557 140
623 704	-	-	623 810	-	554 380	-		2 205 754
7	-	-	9	-	9	-		
<b>361 513</b>	<b>12 508</b>	<b>93 589</b>	<b>501 618</b>	<b>6 148</b>	<b>442 007</b>	<b>2 000</b>		<b>1 955 936</b>

(f) La date de premier exercice correspond à la fin de la période d'indisponibilité.

(g) Dont 572 026 options ont été levées à un prix d'exercice moyen pondéré de 43,81 euros par les dix salariés du Groupe (hors mandataires sociaux) dont le nombre d'actions ainsi levées en 2013 est le plus élevé (dont 206 700 options par trois membres du Comité Exécutif non mandataires sociaux).

(h) La notion d'options caduques ou annulées recouvre les cas pour lesquels la condition de présence n'a pas été remplie et/ou les options n'ont pas été exercées avant leur expiration.

(i) Voir détails au paragraphe ci-après *Rémunérations et avantages attribués aux dirigeants et organes de gouvernance*. Au 31 décembre 2013, 38 % de ces options étaient dans la monnaie par rapport au cours de l'action DANONE à cette date (52,32 euros par action).

### Impact des *stock-options* en termes de dilution/détention du capital de la Société

La politique du Groupe concernant l'attribution de *stock-options* et de Group performance shares a toujours eu un impact limité en termes de dilution/détention du capital social. Les dernières attributions de *stock-options* ont eu lieu en 2009 :

	Exercice clos le 31 décembre 2009	
	Nombre de titres	Pourcentage du capital social <sup>(a)</sup>
<b>Attributions de l'exercice</b>		
<i>Stock-options</i> attribuées	2 725 011	0,4 %
<i>Dont stock-options attribuées à l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux</i>	575 050	0,1 %

(a) Pourcentage du capital social à la date d'attribution (date d'Assemblée Générale ayant autorisé les attributions de *stock-options*).

Ces attributions de l'exercice 2009 en pourcentage du capital social sont présentées ci-après :

	Exercice clos le 31 décembre			
	2012		2013	
	Nombre de titres	Pourcentage du capital social <sup>(a)</sup>	Nombre de titres	Pourcentage du capital social <sup>(a)</sup>
<b>Solde au 31 décembre <sup>(b)</sup></b>				
<i>Stock-options</i> actives	9 866 231	1,53 %	7 177 600	1,14 %
<i>Dont stock-options attribuées à l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux</i>	1 938 390	0,30 %	1 557 140	0,25 %

(a) Pourcentage du capital social au 31 décembre de l'exercice concerné.

(b) Solde de *stock-options* pouvant être exercées au 31 décembre de l'exercice concerné.

## Rémunérations et avantages attribués aux dirigeants mandataires sociaux et organes de gouvernance

### Rémunérations et avantages des membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif

#### Synthèse des rémunérations et avantages des membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif

Les rémunérations et avantages attribués aux Administrateurs (dont les trois dirigeants mandataires sociaux) et aux membres du Comité Exécutif de la Société sont présentés ci-après (informations requises par la recommandation AMF relative à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux - Tableau 1) :

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	2012	2013
Rémunérations versées aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif <sup>(a)</sup>	18,1	17,2
Jetons de présence versés aux Administrateurs <sup>(b)</sup>	0,5	0,5
<b>Rémunérations versées</b>	<b>18,6</b>	<b>17,7</b>
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Valeur comptable des attributions de l'exercice de Group performance shares <sup>(c)</sup>	9,8	8,3

(a) Rémunérations fixes et variables annuelles et pluriannuelles (montant brut hors charges patronales), dont la part variable s'élève à 11 millions d'euros en 2013 (12 millions d'euros en 2012).

(b) Les trois dirigeants mandataires sociaux n'ont pas droit aux jetons de présence.

(c) Pour l'exercice 2012 la valeur comptable représentait l'intégralité de la valeur estimée à la date d'attribution en application d'IFRS 2 en supposant les conditions de performance atteintes (voir détails ci-avant et voir Note 1 des Annexes aux comptes consolidés au paragraphe *Stock-options et actions sous conditions de performance accordées à certains salariés et aux mandataires sociaux* et Note 30 des Annexes aux comptes consolidés). Pour l'exercice 2013 le montant indiqué tient compte de la non-atteinte de la condition de performance portant sur la marge, soit une décote d'un tiers de la valeur des Group performance shares attribués en juillet 2013.

Il convient également de préciser que certains Administrateurs ont reçu une rente au titre du régime de retraite supplémentaire du Groupe dont ils bénéficient pour leurs fonctions passées dans le Groupe. Le montant cumulé s'élève à 1,5 million d'euros en 2013 (1,5 million d'euros en 2012).

## Rémunérations et avantages des membres du Conseil d'Administration non dirigeants

Le montant des rémunérations annuelles dues et versées, ainsi que des avantages de toute nature attribués au cours des exercices 2012 et 2013 aux membres du Conseil d'Administration non dirigeants se décompose comme suit (informations requises par la recommandation AMF relative à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux – Tableau 3) :

Exercice clos le 31 décembre

(en euros)	2012					2013				
	Jetons de présence <sup>(a)</sup>		Avantages de toute nature	Total rémunération annuelle		Jetons de présence <sup>(a)</sup>		Avantages de toute nature	Total rémunération annuelle	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus et versés	Montants dus et versés	Montants dus et versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus et versés	Montants dus et versés	Montants dus et versés
<b>Nom</b>										
Jacques VINCENT <sup>(b)</sup>	28 000	28 000	-	28 000	28 000	22 000	22 000	-	22 000	22 000
Bruno BONNELL	34 000	34 000	-	34 000	34 000	34 000	34 000	-	34 000	34 000
Richard GOBLET D'ALVIELLA	44 000	44 000	-	44 000	44 000	62 000	62 000	-	62 000	62 000
Yoshihiro KAWABATA <sup>(e)</sup>	36 000	36 000	-	36 000	36 000	9 000	9 000	-	9 000	9 000
Christian LAUBIE <sup>(c)</sup> <sup>(d)</sup>	23 000	23 000	-	23 000	23 000	-	-	-	-	-
Jean LAURENT <sup>(b)</sup>	90 000	90 000	-	90 000	90 000	138 000	138 000	-	138 000	138 000
Hakan MOGREN <sup>(d)</sup>	27 000	27 000	-	27 000	27 000	-	-	-	-	-
Guyline SAUCIER <sup>(d)</sup>	31 000	31 000	-	31 000	31 000	-	-	-	-	-
Benoît POTIER	32 000	32 000	-	32 000	32 000	38 000	38 000	-	38 000	38 000
Isabelle SEILLIER	28 000	28 000	-	28 000	28 000	29 000	29 000	-	29 000	29 000
Jacques-Antoine GRANJON	18 000	18 000	-	18 000	18 000	20 000	20 000	-	20 000	20 000
Mouna SEPEHRI	34 000	34 000	-	34 000	34 000	42 000	42 000	-	42 000	42 000
Virginia A. STALLINGS	18 000	18 000	-	18 000	18 000	34 000	34 000	-	34 000	34 000
Jean-Michel SEVERINO	72 000	72 000	-	72 000	72 000	84 000	84 000	-	84 000	84 000
<b>Total</b>	<b>515 000</b>	<b>515 000</b>	<b>-</b>	<b>515 000</b>	<b>515 000</b>	<b>512 000</b>	<b>512 000</b>	<b>-</b>	<b>512 000</b>	<b>512 000</b>

(a) Montant brut dû au cours de l'exercice avant retenue à la source.

(b) Le mandat d'Administrateur de Monsieur Jacques VINCENT prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2014. La rente perçue par Monsieur Jacques VINCENT au titre du régime de retraite supplémentaire du Groupe dont il bénéficie pour ses fonctions passées dans le Groupe au titre de ses 40 ans d'ancienneté s'élève à 0,9 million d'euros en 2013 (0,9 million d'euros en 2012).

(c) La rente perçue par Monsieur Christian LAUBIE au titre du régime de retraite supplémentaire du Groupe dont il bénéficie au titre de ses fonctions passées dans le Groupe au titre de ses 40 ans d'ancienneté s'élève à 0,6 million d'euros en 2013 (0,6 million d'euros en 2012).

(d) Les mandats d'Administrateur de Madame Guyline SAUCIER et des Messieurs Christian LAUBIE et Hakan MOGREN ont pris fin à l'issue de l'Assemblée Générale du 26 avril 2012.

(e) Monsieur Yoshihiro KAWABATA a mis fin à son mandat d'Administrateur le 15 juillet 2013.

## Rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux

**Synthèse des rémunérations et des Group performance shares attribués aux dirigeants mandataires sociaux**

Le montant global des rémunérations dues et de la valeur des Group performance units et Group performance shares attribués au cours des exercices 2012 et 2013 à chaque dirigeant mandataire social se décomposent comme suit (informations requises par la recommandation AMF relative à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux - Tableau 1) :

(en euros)	Exercice clos le 31 décembre	
	2012	2013
<b>Franck RIBOUD</b>		
Rémunération annuelle <sup>(a)</sup>	2 401 245	1 947 645
Rémunération variable pluriannuelle (valeur des Group performance units attribués sur l'exercice) <sup>(b)</sup>	817 500	545 000
Rémunération long terme (valeur des Group performance shares attribués sur l'exercice) <sup>(c)</sup>	2 197 985	1 882 413
<b>Total</b>	<b>5 416 730</b>	<b>4 375 058</b>
<b>Emmanuel FABER</b>		
Rémunération annuelle <sup>(a)</sup>	1 334 720	1 041 440
Rémunération variable pluriannuelle (valeur des Group performance units attribués sur l'exercice) <sup>(b)</sup>	618 750	412 500
Rémunération long terme (valeur des Group performance shares attribués sur l'exercice) <sup>(c)</sup>	1 663 613	1 424 775
<b>Total</b>	<b>3 617 083</b>	<b>2 878 715</b>
<b>Bernard HOURS</b>		
Rémunération annuelle due <sup>(a)</sup>	1 334 720	1 041 440
Rémunération variable pluriannuelle (valeur des Group performance units attribués sur l'exercice) <sup>(b)</sup>	618 750	412 500
Rémunération long terme (valeur des Group performance shares attribués sur l'exercice) <sup>(c)</sup>	1 663 613	1 424 775
<b>Total</b>	<b>3 617 083</b>	<b>2 878 715</b>

(a) Montants dus, fixes et variables. Voir détails ci-après.

(b) Pour l'exercice 2012 la valeur des Group performance units attribués sur l'exercice supposait les conditions de performances atteintes, soit une valeur de 30 euros par Group performance unit. Pour l'exercice 2013 compte tenu de la non-atteinte de l'objectif de marge (voir détails ci-avant) la valeur est de 20 euros par Group performance unit.

(c) Pour l'exercice 2012 représentait l'intégralité de la valeur estimée à la date d'attribution en application d'IFRS 2 en supposant les conditions de performance atteintes (voir détails ci-avant, Note 1 des Annexes aux comptes consolidés au paragraphe *Stock-options et actions sous conditions de performance accordées à certains salariés et aux mandataires sociaux* et Note 30 des Annexes aux comptes consolidés). Pour l'exercice 2013 le montant indiqué tient compte de la non-atteinte de la condition de performance portant sur la marge, soit une décote d'un tiers de la valeur des Group performance shares attribués en juillet 2013.

## Détails des rémunérations annuelles et avantages dus et versés aux dirigeants mandataires sociaux

### Synthèse des rémunérations annuelles dues et versées et des avantages de toute nature attribués en 2012 et 2013

Le montant des rémunérations annuelles dues et versées, ainsi que des avantages de toute nature attribués au cours des exercices 2012 et 2013 aux dirigeants mandataires sociaux se décompose comme suit (informations requises par la recommandation AMF relative à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux - Tableau 2) :

Exercice clos le 31 décembre				
(en euros)				
Nom	2012		2013	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<b>Franck RIBOUD</b>				
Rémunération fixe annuelle <sup>(a)</sup>	1 050 000	1 050 000	1 050 000	1 050 000
Rémunération variable annuelle	1 346 625	1 786 050	893 025	1 346 625
Avantages de toute nature <sup>(b)</sup>	4 620	4 620	4 620	4 620
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence <sup>(c)</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>2 401 245</b>	<b>2 840 670</b>	<b>1 947 645</b>	<b>2 401 245</b>
<b>Emmanuel FABER</b>				
Rémunération fixe annuelle <sup>(a)</sup>	681 500	681 500	681 500	681 500
Rémunération variable annuelle	648 600	864 612	355 320	648 600
Avantages de toute nature <sup>(b)</sup>	4 620	4 620	4 620	4 620
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence <sup>(c)</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>1 334 720</b>	<b>1 550 732</b>	<b>1 041 440</b>	<b>1 334 720</b>
<b>Bernard HOURS</b>				
Rémunération fixe annuelle <sup>(a)</sup>	681 500	681 500	681 500	681 500
Rémunération variable annuelle	648 600	864 612	355 320	648 600
Avantages de toute nature <sup>(b)</sup>	4 620	4 620	4 620	4 620
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence <sup>(c)</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>1 334 720</b>	<b>1 550 732</b>	<b>1 041 440</b>	<b>1 334 720</b>

(a) Montant brut. Les montants dus correspondent aux sommes attribuées au titre de l'exercice en cours. Les montants versés correspondent aux sommes effectivement payées au cours de l'exercice et incluent des montants qui étaient dus au titre de l'exercice précédent.

(b) Les avantages de toute nature correspondent au *pool* de voitures et de chauffeurs mis à disposition pour l'ensemble des membres du Comité Exécutif.

(c) Les trois dirigeants mandataires sociaux n'ont pas droit aux jetons de présence.

### Rémunération annuelle fixe 2013

La rémunération fixe de Monsieur Franck RIBOUD due au titre de l'exercice 2013 s'élève à 1 050 000 euros et est stable depuis six ans, ce qui est en ligne avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF qui préconise que la rémunération annuelle fixe ne doit être revue qu'à échéances relativement longues.

La rémunération fixe de Monsieur Emmanuel FABER et de Monsieur Bernard HOURS due au titre de l'exercice 2013 est également restée stable par rapport à celle de de l'exercice 2012 et s'élève, pour chacun, à 681 500 euros.

### Rémunération variable annuelle court terme 2013

Le Conseil d'Administration du 19 février 2014, conformément à la politique décrite ci-avant au paragraphe *Principes relatifs à la rémunération annuelle des dirigeants et directeurs du Groupe* et sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a fixé la rémunération variable court terme cible à verser, sous conditions de performance, en 2014 au titre de l'exercice 2013, à 1 417 500 euros pour Monsieur Franck RIBOUD, et à 564 000 euros chacun pour Monsieur Emmanuel FABER et Monsieur Bernard HOURS.

Sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, le montant maximal de la rémunération variable annuelle court terme des mandataires sociaux ne peut représenter, en 2013, plus de 202 % de la rémunération fixe du Président Directeur Général, et plus de 166 % de la rémunération fixe des deux Directeurs Généraux Délégués.

Les résultats du Groupe pour l'exercice 2013 ont conduit à verser aux dirigeants mandataires sociaux une rémunération variable annuelle au titre de cet exercice en dessous de la cible prévue.

En effet, les critères liés à la part variable économique n'ont pas été satisfaits puisque qu'ils avaient été établis par référence aux objectifs du Groupe (ces objectifs étaient : (i) une croissance du chiffre d'affaires d'au moins 5 % (ii) une marge opérationnelle en baisse entre -50 points de base et -30 points de base et (iii) un *Free Cash Flow* autour de deux milliards d'euros) qui ont fait l'objet d'un ajustement en cours d'année (à savoir, (a) pour la croissance du chiffre d'affaires entre 4,5 % et 5 %, (b) pour la marge opérationnelle en baisse de -80 points de base, et (c) pour le *Free Cash Flow* entre 1,5 et 1,6 milliard d'euros).

En revanche, les objectifs liés à la part sociale et à la part managériale (décrits au paragraphe ci-avant *Principes relatifs à la rémunération variable annuelle*) ont tous deux été atteints, les résultats obtenus pour chacun de ces objectifs ayant été supérieurs à la cible déterminée. La réalisation des différents plans d'adaptation des organisations ainsi que la mesure du niveau d'engagement des collaborateurs de Danone ont notamment été retenus au titre de la part sociale, la réalisation des objectifs de développement de Danone dans ses nouvelles géographies stratégiques l'ayant été au titre de la part managériale. Après analyse de la performance économique du Groupe ainsi que de l'atteinte des objectifs sociaux et managériaux, le Comité de Nomination et de Rémunération a recommandé au Conseil d'Administration le versement d'une rémunération variable annuelle très inférieure à la cible, à savoir 63 % pour chacun des trois dirigeants mandataires sociaux. Le montant cible de la rémunération variable court terme de Monsieur Franck RIBOUD, de Monsieur Emmanuel FABER et de Monsieur Bernard HOURS, s'élevait respectivement à 1 417 500 euros, 564 000 euros et 564 000 euros.

La rémunération variable court terme au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 de Monsieur Franck RIBOUD a représenté 893 025 euros, soit 85 % de sa rémunération annuelle fixe, celle de Monsieur Emmanuel FABER 355 320 euros, soit 52 % de sa rémunération annuelle fixe et celle de Monsieur Bernard HOURS 355 320 euros, soit 52 % de sa rémunération annuelle fixe.

En 2013, la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux dépendait des critères de performance décrits ci-avant au paragraphe *Principes relatifs à la rémunération variable annuelle*.

#### Rémunération annuelle variable cible 2014

Le Conseil d'Administration du 19 février 2014, conformément à la politique décrite ci-avant au paragraphe *Principes relatifs à la rémunération annuelle des dirigeants et directeurs du Groupe* et sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a fixé la rémunération variable court terme cible à verser, sous conditions de performance, en 2015 au titre de l'exercice 2014, à 1 417 500 euros pour Monsieur Franck RIBOUD, et à 564 000 euros pour Monsieur Emmanuel FABER et Monsieur Bernard HOURS.

#### Détails des Group performance units attribués aux dirigeants mandataires sociaux

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, attribue annuellement aux dirigeants mandataires sociaux des Group performance units (pour plus de détails voir ci-avant paragraphe *Principes généraux des Group performance units*).

#### Attributions de Group performance units et montants versés aux dirigeants mandataires sociaux

La valeur des Group performance units attribués et les montants versés au cours des exercices 2012 et 2013 aux dirigeants mandataires sociaux se décomposent comme suit :

Exercice clos le 31 décembre				
(en euros)	2012		2013	
Nom	Valeur des Group performance units attribués sur l'exercice <sup>(a)</sup>	Montants versés <sup>(b)</sup>	Valeur des Group performance units attribués sur l'exercice <sup>(a)</sup>	Montants versés <sup>(b)</sup>
Franck RIBOUD	817 500	1 500 000	545 000	1 500 000
Emmanuel FABER	618 750	750 000	412 500	750 000
Bernard HOURS	618 750	750 000	412 500	750 000

(a) Pour l'exercice 2012 la valeur des Group performance units attribués sur l'exercice supposait l'atteinte des conditions de performance, soit une valeur de 30 euros par Group performance unit. Pour l'exercice 2013 compte tenu de la non-atteinte de l'objectif de marge (voir détails ci-avant) la valeur est de 20 euros par Group performance unit.

(b) Les montants versés en 2012 ont été payés au titre des Group performance units attribués en 2009 au vu de l'atteinte des conditions de performance en 2009, 2010 et 2011. Les montants versés en 2013 ont été payés au titre des Group performance units attribués en 2010 au vu de l'atteinte des conditions de performance en 2010, 2011 et 2012 (voir détails ci-avant).



**Historique des attributions de Group performance units aux dirigeants mandataires sociaux**

Les Group performance units attribués à chaque dirigeant mandataire social se décomposent comme suit :

Année d'attribution	2010	2011	2012	2013
Date du Conseil d'Administration ayant attribué les Group performance units	26/07/2010	28/04/2011	26/07/2012	26/07/2013
<i>Dont attribués à</i>				
<b>Franck RIBOUD</b>				
Nombre de Group performance units	50 000	50 000	27 250	27 250
Valeur maximale des Group performance units attribués sur l'exercice <sup>(a)</sup>	1 500 000	1 500 000	817 500	545 000
<b>Emmanuel FABER</b>				
Nombre de Group performance units	25 000	28 000	20 625	20 625
Valeur des Group performance units attribués sur l'exercice <sup>(a)</sup>	750 000	840 000	618 750	412 500
<b>Bernard HOURS</b>				
Nombre de Group performance units	25 000	30 000	20 625	20 625
Valeur des Group performance units attribués sur l'exercice <sup>(a)</sup>	750 000	900 000	618 750	412 500
<b>Caractéristiques des Group performance units</b>				
Année de versement	2 013	2 014	2 015	2 016
Valeur unitaire	30 euros par titre si objectif atteint sur les 3 exercices ; 20 euros par titre si objectif atteint sur 2 des 3 exercices ; 0 euro sinon			
Conditions de performance <sup>(a)</sup>	Objectifs fixés pour chacun des exercices 2010, 2011 et 2012	Objectifs fixés pour chacun des exercices 2011, 2012 et 2013	Objectifs fixés pour chacun des exercices 2012, 2013 et 2014	Objectifs fixés pour chacun des exercices 2013, 2014 et 2015
Examen de l'atteinte éventuelle des conditions de performance	Atteinte des objectifs pour les exercices 2010, 2011 et 2012 <sup>(b)</sup>	Atteinte des objectifs pour les exercices 2011 et 2012, pas pour l'exercice 2013 <sup>(b)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atteinte des objectifs pour l'exercice 2012 <sup>(b)</sup> ;</li> <li>Pas d'atteinte des objectifs pour l'exercice 2013 <sup>(b)</sup> ;</li> <li>Examen de l'atteinte des objectifs 2014 sera réalisé en 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas d'atteinte des objectifs pour l'exercice 2013 <sup>(b)</sup> ;</li> <li>Examen de l'atteinte des autres objectifs sera réalisé en 2015 et 2016</li> </ul>
Valeur unitaire des Group performance units	30 euros	20 euros (les objectifs de l'année 2013 n'ayant pas été atteints), conduisant à une réduction de 33 % de la valeur cible	Au maximum 20 euros (les objectifs de l'année 2013 n'ayant pas été atteints) conduisant à une réduction d'au moins 33 % de la valeur cible	Au maximum 20 euros (les objectifs de l'année 2013 n'ayant pas été atteints) conduisant à une réduction d'au moins 33 % de la valeur cible

(a) Voir détails de ces objectifs ci-avant.

(b) Voir détails de l'éventuelle atteinte de ces objectifs ci-avant.

Les conditions de performance sont détaillées ci-avant au paragraphe *Objectifs annuels des Group performance units*.

**Détails des Group performance shares attribués aux dirigeants mandataires sociaux**

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, attribue annuellement aux dirigeants mandataires sociaux des Group performance shares (voir détails des Group performance shares au paragraphe *Rémunération long terme sous la forme de Group performance shares (programme mis en place en 2010)*).

**Attribution de l'exercice et historique des attributions de Group performance shares aux dirigeants mandataires sociaux**

Les Group performance shares attribués aux trois dirigeants mandataires sociaux sont présentés au tableau ci-après (informations requises par la recommandation AMF relative à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux - Tableaux 6 et 10) :

<b>Plans de Group performance shares en cours</b>				
Assemblée Générale ayant autorisé les Group performance shares		22/04/2010	26/04/2012	25/04/2013
Group performance shares autorisés par l'Assemblée Générale <sup>(a)</sup>		2 587 963	2 568 986	1 268 724
Dont Group performance shares non attribués		1 229 737	1 784 674	447 081
Date du Conseil d'Administration ayant autorisé les Group performance shares		26/07/2010	28/04/2011	26/07/2012
Plans		"3+2" et "4+0"	"3+2" et "4+0"	"3+2" et "4+0"
Nombre de Group performance shares attribués		644 565	696 311	780 912
				821 643
<b>Caractéristiques des Group performance shares des plans "3+2" <sup>(b)</sup></b>				
Date de livraison des titres		27/07/2013	29/04/2014	27/07/2015
Période d'incessibilité des titres <sup>(c)</sup>		2 ans	2 ans	2 ans
Conditions de performance <sup>(d)</sup>		Conditions déterminées lors du Conseil du 10 février 2010 :	Conditions déterminées lors du Conseil du 14 février 2012 :	Conditions déterminées lors du Conseil du 18 février 2013 :
		<ul style="list-style-type: none"> <li>croissance du chiffre d'affaires consolidé de 5 % en moyenne arithmétique sur deux exercices fiscaux ;</li> <li>croissance du <i>free cash-flow</i> de 10 % en moyenne arithmétique sur deux exercices fiscaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>croissance du chiffre d'affaires supérieure ou égale à la médiane des chiffres d'affaires du Panel sur les exercices 2012, 2013 et 2014 ;</li> <li>atteinte d'un niveau de <i>free cash-flow</i> consolidé d'au moins deux milliards d'euros par année en moyenne sur les exercices 2012 et 2013.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>croissance moyenne du chiffre d'affaires supérieure ou égale à la médiane des chiffres d'affaires du Panel sur les exercices 2013, 2014 et 2015 ;</li> <li>atteinte d'un niveau de marge opérationnelle courante pour 2013 et 2014.</li> </ul>
Examen de l'atteinte éventuelle des conditions de performance		Atteinte pour les deux exercices constatée par le Conseil d'Administration du 14 février 2012 (croissance moyenne sur 2010 et 2011 (i) du chiffre d'affaires consolidé de 7,3 % et (ii) du <i>free cash-flow</i> de 14,3 %).	Atteinte pour les deux exercices constatée par le Conseil d'Administration du 18 février 2013 (croissance moyenne sur 2011 et 2012 (i) du chiffre d'affaires consolidé de 6,6 % et (ii) du <i>free cash-flow</i> de 11,7 %).	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'examen de l'éventuelle atteinte du critère de chiffre d'affaires sera réalisé en 2015 par le Conseil d'Administration suite à la recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération ;</li> <li>La non-atteinte de l'objectif de <i>free cash-flow</i> a été constaté par le Conseil d'Administration du 19 février 2014.</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Objectif de croissance du chiffre d'affaires entre 2013 et 2015 : l'examen de l'éventuelle atteinte de ce critère sera réalisé en 2016 par le Conseil d'Administration ;</li> <li>Objectif de marge opérationnelle : pour l'exercice 2013 cet objectif n'a pas été atteint.</li> </ul>
<b>Group performance shares attribués aux dirigeants mandataires sociaux</b>				
<b>Franck RIBOUD</b>				
Nombre de Group performance shares		38 750	40 000	54 500
Valeur des Group performance shares attribués sur l'exercice <sup>(e)</sup>		1 497 688	1 716 560	2 197 985
Nombre cumulé de Group performance shares caducs ou annulés <sup>(f)</sup>		-	-	-
<b>Emmanuel FABER</b>				
Nombre de Group performance shares		25 000	28 000	41 250
Valeur théorique des Group performance shares attribués sur l'exercice <sup>(e)</sup>		966 250	1 201 592	1 663 613
Nombre cumulé de Group performance shares caducs ou annulés <sup>(f)</sup>		-	-	-
<b>Bernard HOURS</b>				
Nombre de Group performance shares		25 000	30 000	41 250
Valeur théorique des Group performance shares attribués sur l'exercice <sup>(e)</sup>		966 250	1 287 420	1 663 613
Nombre cumulé de Group performance shares caducs ou annulés <sup>(f)</sup>		-	-	-

(a) Autorisation libellée en pourcentage du capital social de la Société tel que constaté à l'issue de l'Assemblée Générale et ne tenant pas compte des éventuels ajustements susceptibles d'être opérés.  
 (b) Pour les attributions 2010, 2011 et 2012, des Group performance shares au titre des plans "3+2" ont été attribués aux dirigeants mandataires sociaux. En 2013, le Conseil d'Administration a décidé, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, que les Group performance shares attribués aux mandataires sociaux le seraient au titre d'un programme "4+0".  
 (c) La période d'incessibilité commence à la date de livraison des titres. Ces actions font par ailleurs l'objet d'une obligation de conservation décrite au paragraphe Rémunération et avantages aux dirigeants et organes de gouvernance relatif à l'Obligation de conservation des actions de la Société issues de livraisons de Group performance shares.  
 (d) Conditions autres que les conditions de présence.  
 (e) Pour les exercices 2010, 2011 et 2012 la valeur comptable représentait l'intégralité de la valeur estimée à la date d'attribution en application d'IFRS 2 en supposant les conditions de performance atteintes (voir détails ci-avant, Note 1 des Annexes aux comptes consolidés au paragraphe *Stock-options et actions sous conditions de performance accordées à certains salariés et aux mandataires sociaux* et Note 30 des Annexes aux comptes consolidés). Pour l'exercice 2013 le montant indiqué tient compte de la non-atteinte de la condition de performance portant sur la marge, soit une décote d'un tiers de la valeur des Group performance shares attribués en juillet 2013.  
 (f) La notion de Group performance shares caducs ou annulés recouvre les cas pour lesquels la condition de présence n'a pas été remplie et ne comprend pas les Group performance shares non livrés pour cause de non atteinte des conditions de performance.

Les conditions de performance sont détaillées au paragraphe ci-avant *Description des conditions de performance des Group performance shares*.

### Acquisition de Group performance shares

Conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce, les actions de la Société livrées au cours de l'exercice 2013 aux trois dirigeants mandataires sociaux, sont présentées au tableau suivant :

Exercice clos le 31 décembre 2013

	Date du Conseil d'Administration ayant attribué les actions	Date de livraison	Nombre d'actions livrées	Période d'incessibilité des titres <sup>(a)</sup>
Franck RIBOUD	26/07/2010	27/07/2013	38 750	2 ans
Bernard HOURS	26/07/2010	27/07/2013	25 000	2 ans
Emmanuel FABER	26/07/2010	27/07/2013	25 000	2 ans

(a) La période d'incessibilité commence à la date de livraison des titres. Ces actions font par ailleurs l'objet d'une obligation de conservation décrite au paragraphe *Rémunération et avantages aux dirigeants et organes de gouvernance* relatif à l'*Obligation de conservation des actions de la Société issues de livraisons de Group performance shares*.

### Obligation de conservation des actions de la Société issues de livraisons de Group performance shares

Une obligation de conservation d'actions de la Société issues de Group performance shares s'applique également à l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux et aux autres membres du Comité Exécutif. Ces dirigeants sont tenus de conserver (sous forme nominative) un nombre d'actions issues de Group performance shares dans le cadre de chaque plan d'attribution de Group performance shares décidé à compter du 26 juillet 2010 (et ce jusqu'à la fin de leurs fonctions) correspondant à 35 % de la plus-value d'acquisition, nette d'impôts et de charges sociales, réalisable sur la totalité des actions issues d'une attribution de Group performance shares faite au dirigeant concerné au titre de ce plan.

Compte tenu du niveau significatif de l'obligation de conservation imposée à la fois aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif, le Conseil, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a estimé qu'il n'était pas nécessaire de leur imposer d'acheter une quantité d'actions de la Société à l'issue de la période de conservation de leurs actions sous conditions de performance.

Par ailleurs, sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration du 14 février 2012 a décidé de compléter le dispositif actuel par l'ajout d'un plafond global de détention d'actions issues d'actions de performance ou de levées de *stock-options* représentant en actions l'équivalent de quatre ans de rémunération fixe pour la Direction Générale et deux ans de rémunération fixe pour les autres membres du Comité Exécutif. Ce dispositif est pleinement conforme aux nouvelles dispositions du Code AFEP-MEDEF concernant l'obligation de conservation des actions acquises par les dirigeants mandataires sociaux.

Le Conseil d'Administration a confirmé cette obligation de conservation à l'occasion du renouvellement des fonctions de Messieurs Franck RIBOUD et Emmanuel FABER, le 18 février 2013, et de Monsieur Bernard HOURS, le 19 février 2014.

**Détails des stock-options attribués aux dirigeants mandataires sociaux****Historique des attributions de stock-options aux dirigeants mandataires sociaux**

Les stock-options encore en cours en 2013 attribuées aux trois dirigeants mandataires sociaux, sont présentées au tableau ci-après :

<b>Plans de stock-options en cours</b>					
Assemblée Générale ayant autorisé les options	11/04/2003		22/04/2005		26/04/2007
Options autorisées par l'Assemblée Générale	8 000 000 <sup>(b)</sup>		6 000 000 <sup>(b)</sup>		6 000 000 <sup>(b)</sup>
<i>Dont options non attribuées</i>	<i>1 762 184 <sup>(c)</sup></i>		<i>1 497 900 <sup>(c)</sup></i>		<i>476 942 <sup>(c)</sup></i>
Conseil d'Administration ayant autorisé les options	22/04/2005	27/04/2006	26/04/2007	29/04/2008	23/04/09 <sup>(d)</sup>
<b>Options attribuées <sup>(a)</sup></b>	<b>2 411 983</b>	<b>2 045 853</b>	<b>2 633 517</b>	<b>2 762 403</b>	<b>2 704 611</b>
<b>Caractéristiques des options</b>					
Date de premier exercice	23/04/2007	27/04/2010	26/04/2011	29/04/2011	23/04/2013
Date d'expiration	22/04/2013	26/04/2014	25/04/2015	28/04/2016	22/04/2017
Prix d'exercice	35,43	46,92	57,54	53,9	34,85
<b>Options attribuées aux dirigeants mandataires sociaux</b>					
<b>Franck RIBOUD</b>					
Nombre d'options	212 000	212 000	424 000	212 000	164 300
<i>Valeur des options attribuées <sup>(e)</sup></i>	<i>1 372 000</i>	<i>2 088 000</i>	<i>5 846 000</i>	<i>3 142 000</i>	<i>1 573 250</i>
<b>Emmanuel FABER</b>					
Nombre d'options	56 535	56 180	56 180	106 000	82 150
<i>Valeur des options attribuées <sup>(e)</sup></i>	<i>365 877</i>	<i>553 320</i>	<i>774 595</i>	<i>1 571 000</i>	<i>786 625</i>
<b>Bernard HOURS</b>					
Nombre d'options	56 535	56 180	56 180	106 000	82 150
<i>Valeur des options attribuées <sup>(e)</sup></i>	<i>365 877</i>	<i>553 320</i>	<i>774 595</i>	<i>1 571 000</i>	<i>786 625</i>

(a) Le nombre d'options attribuées a été ajusté de l'effet de l'augmentation de capital du 25 juin 2009.

(b) Le nombre d'options autorisées n'a pas été ajusté de l'effet de l'augmentation de capital du 25 juin 2009.

(c) Le nombre d'options non attribuées n'a pas été ajusté de l'effet de l'augmentation de capital du 25 juin 2009.

(d) Dernière date d'attribution de stock-options à des dirigeants mandataires sociaux.

(e) Représente l'intégralité de la juste valeur estimée à la date d'attribution en application d'IFRS 2 et avant ajustement de l'effet de l'augmentation de capital du 25 juin 2009. Voir Note 1 des Annexes aux comptes consolidés au paragraphe *Stock-options et actions sous conditions de performance accordées à certains salariés et aux mandataires sociaux*.

**Levées de stock-options**

Conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce, les levées de stock-options de la Société, effectuées au cours de l'exercice 2013 par les trois dirigeants mandataires sociaux (au titre d'attributions antérieures à la fermeture du programme de stock-options après 2009, date de dernière attribution), sont présentées au tableau ci-après (informations requises par la recommandation AMF relative à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux - Tableau 5) :

Exercice clos le 31 décembre 2013

	<b>Date du Conseil d'Administration ayant attribué les options</b>	<b>Date de levée</b>	<b>Nombre d'options levées</b>	<b>Prix d'exercice moyen des options levées</b>
Franck RIBOUD	22/04/2005	13/03/2013	212 000	35,43
Emmanuel FABER	22/04/2005	14/03/2013	56 535	35,43
Bernard HOURS	22/04/2005	18/03/2013	56 535	35,43
	27/04/2006	30/04/2013	56 180	46,92

**Obligation de conservation des actions de la Société issues de levées de stock-options**

Une obligation de conservation d'actions de la Société issues de levées de stock-options s'applique à l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux et des autres membres du Comité Exécutif. Conformément à l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Président Directeur Général et les Directeurs Généraux Délégués sont en effet tenus de conserver (sous forme nominative) un certain nombre d'actions issues des levées d'options attribuées dans le cadre de chaque plan d'attribution d'options décidé à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007 et ce jusqu'à la fin de leurs fonctions.

Le Conseil d'Administration a ainsi décidé (i) que cet engagement de conservation porterait sur un nombre d'actions correspondant à 35 % de la plus-value d'acquisition, nette d'impôts et de charges sociales, réalisée sur la totalité des actions issues d'une levée d'options faite par le dirigeant concerné au titre de ce plan, et (ii) de soumettre l'ensemble des autres membres du Comité Exécutif à cette obligation de conservation et ce dans les mêmes conditions.

Par ailleurs, conformément au Code AFEP-MEDEF et sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration a réexaminé et confirmé ces obligations de conservation des actions issues de levées d'options dans le cadre du renouvellement des mandats de Messieurs Franck RIBOUD, Emmanuel FABER (en février 2013) et Bernard HOURS (en février 2014).

## Contrats, régimes et indemnités des dirigeants mandataires sociaux

### Synthèse des contrats, régimes et indemnités applicables aux dirigeants mandataires sociaux

Le tableau suivant présente les différents contrats, régimes et indemnités applicables aux dirigeants mandataires sociaux du Groupe au 31 décembre 2013 (informations requises par la recommandation AMF relative à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux - Tableau 11) :

Nom	Contrat de travail <sup>(a)</sup>		Régime de retraite supplémentaire <sup>(b)</sup>		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions <sup>(c)</sup>		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence <sup>(d)</sup>	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>Franck RIBOUD</b> Président Directeur Général Début du premier mandat : 1992 Fin du mandat en cours : 2016	X		X		X			X
<b>Emmanuel FABER</b> Directeur Général Délégué Début du premier mandat : 2002 Fin du mandat en cours : 2016	X		X		X		X	
<b>Bernard HOURS</b> Directeur Général Délégué Début du premier mandat : 2005 Fin du mandat en cours : 2017 <sup>(e)</sup>	X		X		X		X	

(a) Les contrats de travail de Monsieur Franck RIBOUD, Monsieur Emmanuel FABER et de Monsieur Bernard HOURS sont suspendus, voir paragraphe ci-après *Suspension du contrat de travail des dirigeants mandataires sociaux*.

(b) La description de ces régimes de retraite supplémentaire figure au paragraphe ci-après *Engagements relatifs aux régimes de retraite des dirigeants*.

(c) Les indemnités versées dans certains cas de cessation du mandat social des dirigeants mandataires sociaux sont détaillées au paragraphe ci-après *Indemnités de départ des dirigeants mandataires sociaux*. Dans l'hypothèse d'un licenciement de ces dirigeants, aucune indemnité d'origine contractuelle ne leur serait versée. En revanche, les indemnités prévues par la convention collective (statut collectif du Groupe) seraient exigibles. Les modalités d'application de ces indemnités sont décrites au paragraphe ci-après *Indemnités de départ des dirigeants mandataires sociaux*.

(d) Cette clause s'applique dans le seul cas d'une démission du dirigeant concerné. Elle permet au choix du Groupe, soit d'activer la clause pour une durée de 18 mois avec une contrepartie financière, pour le dirigeant, équivalent à 50 % de sa rémunération fixe et variable, soit de la libérer sans aucune contrepartie financière. Pour plus d'informations concernant la clause de non concurrence, se référer au paragraphe ci-après *Indemnités de non-concurrence*.

(e) Sous réserve du renouvellement de son mandat par l'Assemblée Générale du 29 avril 2014.

### Indemnités de départ des dirigeants mandataires sociaux

Lors du renouvellement des mandats des trois dirigeants mandataires sociaux (à savoir, pour Messieurs Franck RIBOUD et Emmanuel FABER, lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2013 et, pour Monsieur Bernard HOURS, lors de l'Assemblée Générale du 28 avril 2011), leurs indemnités de départ en qualité de dirigeants mandataires sociaux ont été approuvées par les actionnaires de la Société. Aussi, conformément à la loi, le versement de ces indemnités a été soumis à des conditions de performance. Par ailleurs, et conformément au Code AFEP-MEDEF, le montant de ces indemnités a été plafonné et les cas de leur versement ont été restreints.

Dans sa séance du 10 décembre 2013, le Conseil d'Administration a autorisé la conclusion d'un contrat de mandat de « Statutory Director » entre Monsieur Bernard HOURS et Danone Trading B.V., filiale de Danone située aux Pays-Bas (le « Mandat Néerlandais ») (voir paragraphe 8.3 *Commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale*). A cette occasion, le dispositif d'indemnité de départ de Monsieur Bernard HOURS a été modifié pour tenir compte de l'indemnité de rupture prévue en cas de cessation du Mandat Néerlandais (conformément au droit néerlandais), étant précisé que ce dispositif a également été modifié pour intégrer les modifications apportées en 2013 au dispositif d'indemnité de Messieurs Franck RIBOUD et Emmanuel FABER, et ce afin d'assurer la stricte conformité du dispositif avec les dispositions du Code AFEP-MEDEF.

À l'occasion du renouvellement du mandat de Monsieur Bernard HOURS lors de l'Assemblée Générale du 29 avril 2014, il sera proposé de renouveler son indemnité de départ sur une base identique à celle fixée par le Conseil

d'Administration du 10 décembre 2013 (voir paragraphe 8.3 *Commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale*).

En conséquence et en cas d'approbation de ce nouveau dispositif par l'Assemblée Générale du 29 avril 2014, les indemnités de départ des trois dirigeants mandataires sociaux seront toutes alignées et conformes au Code AFEP-MEDEF. En particulier :

- il est prévu l'application de conditions de performance exigeantes s'appréciant sur une période de cinq exercices précédant la date de cessation des fonctions de dirigeant mandataire social ;
- le montant de l'indemnité de départ due dans certains cas de cessation des fonctions de mandataire social est (i) plafonné à deux ans de rémunération brute (fixe et variable), et (ii) en cas de cumul avec l'indemnité due en cas de cessation des fonctions salariées, incluse dans un plafond global, également limité à deux ans de rémunération brute (fixe et variable), applicable à l'ensemble des indemnités de départ versées au titre de son mandat social et des fonctions salariées ; et
- le versement de l'indemnité n'est prévu qu'en cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ, et lié à un changement de contrôle ou de stratégie.

L'ensemble des informations relatives aux indemnités de départ des trois dirigeants mandataires sociaux de la Société sont fournies dans le rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées qui figure au paragraphe 6.5 *Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés*.



## Contrat de travail des mandataires sociaux

### Contrat de travail des mandataires sociaux

Au 31 décembre 2013, Monsieur Franck RIBOUD était présent au sein du Groupe depuis 32 ans dont plus de 17 ans en tant que Président Directeur Général de Danone.

A toutes fins utiles, il est rappelé que dans sa séance du 21 juillet 2004, le Conseil d'Administration a, sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération, actualisé les conditions de reprise du contrat de travail de Monsieur Franck RIBOUD (suspendu en date du 26 août 1994 à l'occasion de sa nomination en tant que mandataire social de la Société) dans l'hypothèse de la fin de l'exercice de son mandat social, pour quelque raison que ce soit, et a prévu que :

- la durée d'exercice du mandat social qu'il a exercé au profit de la Société sera intégralement prise en considération au regard de l'ancienneté et des droits résultant de celle-ci dans le cadre de son contrat de travail ;
- la Société s'engage à lui proposer une fonction comparable à celle actuellement exercée par les membres du Comité Exécutif de la Société ;
- la rémunération annuelle qui lui sera versée ne pourra être inférieure à la rémunération moyenne globale annuelle (salaire brut de base, avantages en nature et bonus de toute nature) allouée à l'ensemble des membres du Comité Exécutif au cours des 12 derniers mois précédant la reprise de son contrat de travail ; et
- il bénéficiera du régime de retraite à prestations définies de la Société sur la base de l'ancienneté de son mandat social et de son contrat de travail.

Par ailleurs, concernant Messieurs Bernard HOURS et Emmanuel FABER, le Conseil d'Administration du 13 février 2008 a autorisé la conclusion d'un avenant à leurs contrats de travail conclus, visant à déterminer les conditions de reprise de leur contrat de travail respectif (suspendu à l'occasion de leur nomination en tant que mandataire social de la Société) dans l'hypothèse de la fin de l'exercice de leur mandat social, pour quelque raison que ce soit. Cet avenant prévoit, de manière identique pour chacun des deux dirigeants, que :

- la durée d'exercice du mandat social qu'il aura exercé au profit de la Société sera intégralement prise en considération au regard de l'ancienneté et des droits résultant de celle-ci dans le cadre de son contrat de travail ;
- la Société s'engage à lui proposer une fonction comparable à celle actuellement exercée par les membres du Comité Exécutif de la Société ;
- la rémunération annuelle qui lui sera versée ne pourra être inférieure à la rémunération moyenne globale annuelle (salaire brut de base, avantages en nature et bonus de toute nature) allouée à l'ensemble des membres du Comité Exécutif au cours des douze derniers mois précédant la reprise de son contrat de travail ;
- il bénéficiera du régime de retraite à prestations définies de la Société sur la base de l'ancienneté de son mandat social et de son contrat de travail ; et
- l'indemnité contractuelle due en cas de rupture de son contrat de travail sera supprimée.

### Suspension du contrat de travail des mandataires sociaux

Concernant Monsieur Franck RIBOUD, à l'occasion du renouvellement de son mandat de Président Directeur Général et à la suite de la publication du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration du 18 février 2013, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a confirmé la position prise en 2010 et a considéré qu'il convenait de maintenir, tout en continuant à le suspendre, le contrat de travail de Monsieur Franck RIBOUD, compte-tenu de son âge, de sa situation personnelle et de son ancienneté en tant que salarié au sein du Groupe. Le Conseil estime en effet que ce dispositif est pertinent pour des dirigeants ayant au moins 10 ans d'ancienneté au sein du

Groupe, afin de promouvoir le principe de promotion interne et de management durable que la Société s'efforce de mettre en œuvre, la suppression du contrat de travail pouvant au contraire dissuader les candidats internes d'accepter des postes de mandataires sociaux.

Selon les mêmes principes, les contrats de travail de Messieurs Bernard HOURS et Emmanuel FABER ont également été suspendus.

### Indemnités de non concurrence

Les clauses de non-concurrence actuellement applicables à Messieurs Emmanuel FABER et Bernard HOURS, Directeurs Généraux Délégués de la Société (aucune clause de non-concurrence n'est prévue dans le contrat de travail suspendu de Monsieur Franck RIBOUD, Président Directeur Général) permettent, au choix de Danone, soit d'activer la clause pour une durée de 18 mois sous réserve de verser au dirigeant concerné une indemnité mensuelle brute d'un montant correspondant à 50 % de leur salaire moyen de base brut et de leur bonus cible versé au cours des douze derniers mois (la « Contrepartie de la Clause de Non-Concurrence »), soit de les libérer sans aucune contrepartie financière.

Il est rappelé que l'objectif de ces clauses de non-concurrence est de protéger l'entreprise, les indemnités éventuelles de non-concurrence étant la contrepartie financière impérative aux restrictions imposées.

En outre, pour éviter tout cumul entre (i) l'indemnité prévue par le statut collectif de Danone applicable à l'ensemble des salariés de la Société (l'« Indemnité de Rupture du Contrat de Travail »), (ii) l'indemnité due dans certains cas de cessation de leur mandat, et (iii) la Contrepartie de la Clause de Non-Concurrence qui excéderait deux fois la rémunération brute annuelle (comprenant les rémunérations fixe et variable) et qui ne serait pas conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration du 10 février 2010, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a modifié leurs contrats de travail suspendus de sorte que la clause de non-concurrence ne puisse être mise en œuvre par la Société qu'en cas de démission, cas dans lequel aucune Indemnité de Rupture du Contrat de Travail ni aucune indemnité due dans certains cas de cessation de leur mandat ne seraient versées.

### Engagements relatifs aux régimes de retraite des dirigeants

Les mandataires sociaux bénéficient du régime de retraite à prestations définies mis en place pour les cadres ayant le statut de directeur. Ce régime de retraite a été fermé à tout nouveau bénéficiaire le 31 décembre 2003.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, l'éligibilité à ce dispositif est soumise aux conditions suivantes :

- le groupe des bénéficiaires potentiels est plus large que les seuls mandataires sociaux puisqu'il s'agit d'un engagement contractuel collectif. En effet, au 31 décembre 2013, 162 cadres ayant le statut de directeur et qui étaient sous le régime de retraite du droit français au 31 décembre 2003 y restent éligibles (en dehors des bénéficiaires ayant déjà liquidé leurs droits). Pour rappel en 2009 plus de 210 cadres bénéficiaient de ce régime ;
- cette éligibilité est soumise à une condition d'exercice d'activité au sein du Groupe par le mandataire concerné au moment de son départ en retraite, étant précisé, par exception à ce principe, qu'en cas de départ du Groupe avant 55 ans, les droits sont perdus et, dans les seuls cas de licenciement après 55 ans, le bénéfice de ce régime est maintenu sous réserve de ne pas reprendre d'activité salariée. Cette dernière disposition, bien que conforme à la réglementation française applicable, n'est pas prévue par le Code AFEP-MEDEF mais permet, notamment, de protéger l'ensemble des bénéficiaires contre les risques liés à un licenciement intervenant après l'âge de 55 ans mais avant d'avoir atteint l'âge de la retraite ;



- l'ancienneté des bénéficiaires au sein du Groupe doit être au moins de cinq ans (soit une condition plus stricte que les deux ans minimum mentionnés dans le Code AFEP-MEDEF) ;
- cet avantage est bien pris en compte par le Comité de Nomination et de Rémunération et le Conseil d'Administration dans la fixation globale de la rémunération de chacun des mandataires sociaux ;
- la base de calcul de cette garantie de retraite correspond à la moyenne des salaires de base et des rémunérations annuelles variables perçues par chacun des bénéficiaires au cours des trois dernières années complètes d'activité dans le Groupe (mandat social compris). Dans l'hypothèse d'un départ en retraite du Groupe en 2014, cette moyenne des salaires de base et des rémunérations annuelles variables perçues au titre de 2011, 2012 et 2013 serait de 2 708 475 euros pour Monsieur Franck RIBOUD. A titre d'information, l'année dernière ce montant incluant les exercices 2010, 2011 et 2012 aurait été de 2 873 850 euros ; et
- l'augmentation des droits potentiels est progressive et ne représente chaque année qu'un pourcentage limité de la rémunération du bénéficiaire. Ainsi :
  - (i) le montant de la rente viagère qui serait versé à Monsieur Franck RIBOUD correspondrait à 2 % de cette base de calcul par année d'ancienneté (ce montant sera toutefois plafonné à 65 % de cette base de calcul), minoré de la totalité des droits de retraite acquis par Monsieur Franck RIBOUD au cours de sa vie professionnelle incluant le régime de retraite supplémentaire pris en charge intégralement par la Société. Au 31 décembre 2013, l'ancienneté de Monsieur Franck RIBOUD au sein du Groupe est de 32 ans. En conséquence, le dispositif global de retraite dont il serait susceptible de bénéficier lui procurerait un montant égal à 64 % de sa rémunération, telle que définie ci-avant. Il importe de noter que le plafond susvisé de 65 % est bien en ligne avec la recommandation du Code AFEP-MEDEF, dans la mesure où ce régime de retraite a été fermé à tout nouveau bénéficiaire le 31 décembre 2003 et que la limite de 45 % du revenu de référence mentionnée audit code ne concerne pas les plans de retraite fermés à de nouveaux bénéficiaires (voir le rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées qui figure au paragraphe 6.5 *Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés*) ;
  - (ii) le montant de la rente viagère qui serait versé à Messieurs Emmanuel FABER et Bernard HOURS correspondrait à (i) 1,5 % par année d'ancienneté (incluant la période correspondant au mandat social) de cette base de calcul, pour la tranche se situant entre trois et huit plafonds de la Sécurité Sociale, et (ii) 3 % par année d'ancienneté (incluant la période correspondant au mandat social) de cette base de calcul, pour la tranche se situant au-delà de ces huit plafonds (ce montant sera toutefois plafonné sur la base d'une ancienneté maximale de 20 ans), minoré de la totalité des droits de retraite acquis par Messieurs Emmanuel FABER et Bernard HOURS du fait de la mise en place du régime de retraite supplémentaire pris en charge intégralement par la Société. Au 31 décembre 2013, les anciennetés respectives de Messieurs Emmanuel FABER et Bernard HOURS sont de 16 ans et 28 ans. En ce qui concerne Monsieur Bernard HOURS le dispositif global de retraite dont il serait susceptible de bénéficier lui procurerait un montant égal à 60 % pour la partie de sa rémunération dépassant huit plafonds de la Sécurité Sociale, telle que définie ci-avant. En ce qui concerne Monsieur Emmanuel FABER, le dispositif global de retraite dont il serait susceptible de bénéficier lui procurerait un montant égal à 48 % pour la partie de sa rémunération dépassant huit plafonds de la Sécurité Sociale, telle que définie ci-avant. Toutefois, pour ce dernier, en cas de départ du Groupe avant l'âge de 55 ans le bénéfice potentiel de ce régime serait annulé dans sa totalité ; et
  - (iii) pour chacun des mandataires sociaux, en cas de départ en retraite sans réunion des conditions d'obtention du taux plein pour la pension de la sécurité sociale, une réduction de 1,25 % par trimestre entre l'âge de son départ en retraite et l'âge auquel il aurait eu sa pension de la sécurité sociale à taux plein sera appliquée à cette rente.

Les mandataires sociaux bénéficient, par ailleurs, du régime de retraite à cotisations définies mis en place pour les cadres ayant le statut de directeur. Le montant des cotisations au titre de l'année 2013 a été de 21 800 euros pour chacun des trois dirigeants mandataires sociaux. Il est prévu que le bénéfice de ce régime serait entièrement déduit de l'éventuelle retraite à prestation définie.

Au 31 décembre 2013, la part du montant total de l'engagement du Groupe au titre du régime de retraite à prestations définies pour ce qui concerne les mandataires sociaux et les membres du Comité Exécutif de la Société est de 67,2 millions d'euros, étant précisé que ce montant tient compte des nouvelles charges applicables en 2013 (selon les dispositions de la Loi de finances rectificative 2012, voir également Note 28 des Annexes aux comptes consolidés).

Le montant total versé par la Société au titre de ce régime de retraite au bénéfice des membres du Conseil d'Administration au motif de leurs fonctions passées dans le Groupe, a été au total de 0,9 million d'euros en 2013 et concerne, à ce jour, Monsieur Jacques VINCENT, au titre de ses 40 ans d'ancienneté au sein du Groupe.

L'ensemble des informations relatives au régime de retraite des trois dirigeants mandataires sociaux de la Société sont fournies dans le rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées qui figure au paragraphe 6.5 *Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés*.

Comme indiqué ci-avant, le régime de retraite des dirigeants est un engagement contractuel collectif qui bénéficie à un nombre important de cadres de Danone ; au 31 décembre 2013, les collaborateurs restant éligibles à cet engagement contractuel collectif sont au nombre de 162. Dans ce contexte, une modification de cet engagement contractuel collectif nécessiterait un accord individuel des 162 personnes concernées. Le bénéfice de l'éligibilité à cet engagement contractuel collectif constitue par ailleurs, pour chacun de ces 162 bénéficiaires, un droit acquis qui ne peut être remis en cause de manière rétroactive.

Ainsi, l'attention des actionnaires est attirée sur le fait que :

- le caractère collectif et contractuel du régime à prestations définies fait obstacle à une modification de ce dernier, le Groupe réaffirmant sa volonté de respecter les engagements contractuels valablement conclus par lui ;
- ce régime de retraite a été fermé à tout nouveau bénéficiaire depuis le 31 décembre 2003 ;
- l'importance des montants potentiels de ce régime s'agissant des dirigeants résulte uniquement de l'importance de leur ancienneté (32 ans pour Monsieur Franck RIBOUD, 28 ans pour Monsieur Bernard HOURS) et non d'un pourcentage élevé de la base de calcul par année d'ancienneté en l'occurrence 2 % par an pour Monsieur Franck RIBOUD et 1,5 % à 3 % (voir détail ci-avant) par an pour Monsieur Emmanuel FABER et Monsieur Bernard HOURS ;
- les actionnaires ont été tenu informés de l'ensemble des caractéristiques de ces engagements contractuels et les ont approuvés à 95 % lors de l'Assemblée Générale d'avril 2008 à l'occasion d'une résolution sur les conventions réglementées incluant expressément la confirmation de ce régime de retraite ;
- enfin, l'importance de l'avantage résultant du bénéfice de cet engagement contractuel collectif pour les mandataires sociaux concernés a bien été pris en compte par le Comité de Nomination et de Rémunération puis par le Conseil d'Administration dans la détermination de leur rémunération globale.

## Rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux conformément au Code AFEP-MEDEF

Conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF, le tableau récapitulatif des éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux faisant l'objet d'une consultation des actionnaires, figure au paragraphe 8.3 *Commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale*.

## Transactions effectuées en 2013 sur les titres de la Société, par les mandataires sociaux et les membres du Comité Exécutif

Nom	Fonction	Nature des titres	Nature de l'opération	Date de l'opération	Prix brut unitaire	Nombre de titres	Montant brut total
Franck RIBOUD	Président Directeur Général	Actions	Levée d'options d'achat	13/03/2013	35,43 €	212 000	7 511 160,00 €
Une personne liée à Franck RIBOUD		Actions	Cession	19/03/2013	55,05 €	19 000	1 045 948,10 €
Emmanuel FABER	Directeur Général Délégué	Actions	Levées d'options d'achat	18/03/2013	35,43 €	56 535	2 003 035,05 €
Une personne liée à Emmanuel FABER		Actions	Cession	20/08/2013	58,28 €	2866	167 042,52 €
Bernard HOURS	Directeur Général Délégué	Actions	Levée d'options d'achat	14/03/2013	35,43 €	56 535	2 003 035,05 €
		Actions	Levée d'options d'achat	30/04/2013	46,92 €	56 180	2 635 965,60 €
		Actions	Cession	30/04/2013	58,42 €	56 180	3 282 181,67 €
Une personne liée à Bernard HOURS		Actions	Cession	20/03/2013	55,16 €	14 000	772 207,80 €
Francisco CAMACHO	Membre du Comité Exécutif	Actions	Levée d'options d'achat	08/03/2013	35,43 €	5 512	195 290,16 €
		Actions	Cession	08/03/2013	55,07 €	5 512	303 518,28 €
Thomas KUNZ	Membre du Comité Exécutif	Actions	Levée d'options d'achat	22/03/2013	35,43 €	42 400	1 502 232,00 €
		Actions	Cession	22/03/2013	54,70 €	42 400	2 319 322,40 €
		Actions	Levée d'options d'achat	22/03/2013	46,92 €	56 180	2 635 965,60 €
		Actions	Cession	22/03/2013	54,76 €	56 180	3 076 613,43 €
Félix MARTIN GARCIA	Membre du Comité Exécutif	Actions	Levée d'options d'achat	28/05/2013	46,92 €	7 420	348 146,40 €
		Actions	Cession	28/05/2013	60,00 €	7 420	445 200,00 €
Flemming MORGAN	Membre du Comité Exécutif	Actions	Levée d'options d'achat	08/05/2013	34,85 €	26 500	923 525,00 €
		Actions	Cession	08/05/2013	58,07 €	26 500	1 538 817,90 €
		Actions	Levée d'options d'achat	13/05/2013	53,90 €	26 500	1 428 350,00 €
		Actions	Cession	13/05/2013	59,00 €	26 500	1 563 500,00 €
		Actions	Acquisition	18/06/2013	57,50 €	4 372	251 390,00 €
Jean-Philippe PARE	Membre du Comité Exécutif	Actions	Levée d'options d'achat	04/01/2013	35,43 €	5 512	195 290,16 €
		Autre <sup>(a)</sup>	Souscription	13/05/2013	10,00 €	3 500	35 000,00 €
		Actions	Levée d'options d'achat	01/08/2013	46,92 €	9 540	447 616,80 €
		Actions	Cession	01/08/2013	60,05 €	9 540	572 870,32 €
Muriel PENICAUD	Membre du Comité Exécutif	Actions	Levée d'options d'achat	30/04/2013	34,85 €	55 120	1 920 932,00 €
		Actions	Cession	30/04/2013	58,41 €	52 220	3 049 966,54 €
		Autre <sup>(a)</sup>	Souscription	13/05/2013	10,00 €	3 500	35 000,00 €
Pierre-André TERISSE	Membre du Comité Exécutif	Autre <sup>(a)</sup>	Souscription	13/05/2013	10,00 €	3 500	35 000,00 €
Jacques VINCENT	Administrateur	Actions	Levée d'options d'achat	19/02/2013	46,92 €	140 980	6 614 781,16 €
		Actions	Cession	19/02/2013	52,00 €	140 980	7 330 960,00 €

(a) Il s'agit d'une souscription dans le cadre des augmentations de capital annuelles réservées aux salariés de la Société et de ses filiales françaises, souscription effectuée via un Fonds Relais dont la valeur de la part était de 10 euros en 2013. Ce Fonds Relais a été, à l'issue de l'augmentation de capital, fusionné dans le FCPE Fonds Danone.

Pour les mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif, une obligation de conservation de leurs actions issues de Group performance shares et de stock-options a été établie et est décrite au paragraphe ci-avant *Rémunérations et avantages attribués aux dirigeants mandataires sociaux et organes de gouvernance*.

## 6.4 CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

Dans le cadre de l'article L. 225-37 alinéa 6 du Code de commerce, le paragraphe 6.4 *Contrôle Interne et gestion des risques* constitue le rapport du Président du Conseil d'Administration sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le Groupe.

Le Comité d'Audit a examiné ce rapport du Président du Conseil d'Administration, qui a ensuite été revu et approuvé par le Conseil d'Administration de Danone le 19 février 2014, conformément à la loi du 3 juillet 2008.

### Organisation générale du contrôle interne

#### Objectifs du contrôle interne et référentiel utilisé

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la Direction Générale, l'encadrement et les équipes opérationnelles de Danone. Il est destiné à fournir une assurance raisonnable, qui ne peut être une garantie absolue, quant à la réalisation des principaux objectifs suivants :

- fiabilité des informations financières ;
- conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes en vigueur ;
- efficacité et efficience des processus internes, y compris ceux liés à la protection du patrimoine.

#### Référentiel de contrôle interne du Groupe : DANgo

Le dispositif de contrôle interne de Danone est adapté aux orientations stratégiques du Groupe et en phase avec son développement à l'international. Le référentiel de contrôle interne élaboré et utilisé par le Groupe, DANgo (Danone Governing and Operating Processes), s'appuie sur le cadre de référence proposé en 2007 par l'Autorité des Marchés Financiers, complété de son guide d'application, et actualisé en 2010. Ce cadre de référence porte sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, et aborde les processus de pilotage et d'élaboration de l'information comptable et financière ainsi que les procédures de gestion des risques et de contrôle interne. Ce cadre de référence est lui-même cohérent avec les référentiels COSO I et II (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

Il a été constitué sous sa forme actuelle dès 2003, et a été fortement enrichi en 2005 et 2006 alors que Danone, coté aux États-Unis à l'époque, était soumis à la loi Sarbanes-Oxley.

Il intègre à la fois les modes opératoires (Danone Operating Models), les points de contrôle interne *stricto sensu* (Danone Internal Control Evaluations) et les pratiques promues par le programme Danone Way (voir paragraphe 5.1 *Démarche de Danone en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*) et fait l'objet d'une revue annuelle systématique (voir paragraphe ci-après *Environnement de contrôle*).

Par ailleurs, ce référentiel DANgo est supporté par un outil informatique du même nom, accessible à tous, dans le monde entier.

#### Périmètre du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne de Danone s'applique systématiquement aux filiales du Groupe consolidées par intégration globale et à certaines filiales mises en équivalence. Dans le cas particulier des filiales de très petites tailles ou nouvellement acquises, un référentiel allégé, focalisé sur les "fondamentaux" de DANgo a été spécifiquement établi afin de faciliter leur intégration et leur développement, et garantir un contrôle adéquat de leurs processus financiers et comptables.

Au cours de l'exercice 2013, 176 entités du Groupe, situées dans 60 pays différents et représentant 99 % du chiffre d'affaires net consolidé du Groupe, ont été évaluées dans le cadre du dispositif de contrôle interne Danone, dont 44 sur le référentiel focalisé sur les fondamentaux.

Les sociétés du groupe Unimilk, désormais renommées Danone Russie, Danone Ukraine, Danone Biélorussie et Danone Kazakhstan, après une première auto-évaluation DANgo en 2012, sont à présent intégrées au sein du dispositif de contrôle interne du Groupe.

#### Acteurs du contrôle interne

##### Direction Générale

La Direction Générale est responsable du dispositif de contrôle interne de Danone, le Comité d'Audit assurant le suivi de l'efficacité du système de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe (voir paragraphe 6.1 *Organes de gouvernance*). Pour ce faire, la Direction Générale s'appuie sur la Direction Générale Finances et les hiérarchies opérationnelles (Pôles, zones géographiques, métiers, filiales).

##### Direction Générale Finances

La Direction Générale Finances a la responsabilité de la fonction Finance dans l'ensemble du Groupe, directement par le biais de fonctions centralisées (Contrôle Financier, Consolidation, *Reporting* et Normes, Trésorerie et Financement, Fiscalité, Stratégie, Communication Financière, Développement Externe, Juridique Corporate), et, au travers de liens fonctionnels, avec les directeurs financiers des différents Pôles d'activité.

La Direction Générale Finances a également la responsabilité de la gestion des risques, du contrôle interne et de l'audit interne ce qui permet de fédérer les énergies autour de sujets de gouvernance et de *compliance*.

Le Directeur Général Finances reporte à l'un des deux Directeurs Généraux Délégués, et est membre du Comité Exécutif du Groupe. Les principaux responsables des fonctions Finance et Pôles sont rassemblés au sein d'un Comité Exécutif Finance qui se réunit mensuellement.

## Gestion des risques

Depuis 2013, le Groupe organise son système d'identification et de gestion de ses risques selon deux processus complémentaires :

- identification et gestion des risques opérationnels, sous la responsabilité et le suivi de la Direction du Contrôle Interne ;
- identification et gestion des risques stratégiques, sous la responsabilité et le suivi de la Direction du Contrôle Financier.

Le processus d'identification et de gestion des risques du Groupe est décrit ci-après au paragraphe *Identification et évaluation des risques*.

## Direction du Contrôle Financier

Rattachée à la Direction Générale Finances, la Direction du Contrôle Financier a la responsabilité de l'identification, la gestion et le suivi des risques stratégiques. Elle anime notamment le dispositif d'identification et de gestion des risques stratégiques du Groupe (Vestalis). Elle s'appuie sur plusieurs autres équipes, en particulier les opérationnels du Groupe, par le biais de divers comités internes, dont le Comité Exécutif des Risques du Groupe, et sur la ligne-métier Finance, par le biais des directeurs financiers de Pôles et de zones géographiques (voir ci-après le paragraphe *Organisation de la fonction financière*).

## Direction du Contrôle Interne

Rattachée à la Direction du Contrôle Financier, la Direction du Contrôle Interne est constituée d'une équipe centrale de trois personnes, relayée par (i) un responsable régional Asie-Pacifique, (ii) un coordinateur dédié aux Pôles Nutrition Infantile et Nutrition Médicale, et (iii) un important réseau de contrôleurs internes locaux, généralement rattachés aux directeurs financiers des filiales. Ces contrôleurs internes s'assurent que les procédures définies par le Groupe sont correctement appliquées dans leurs entités et leurs organisations.

Les principales missions de la Direction du Contrôle Interne sont les suivantes :

- élaboration et déploiement du référentiel de contrôle interne du Groupe DANgo ;
- définition (i) des priorités en matière de contrôle interne, et (ii) de la méthodologie à suivre pour l'auto-évaluation, son *testing* et sa documentation ;
- pilotage et analyse (i) des indicateurs de contrôle interne, et (ii) des résultats des évaluations et des plans d'actions mis en place par la communauté des contrôleurs internes ;
- mise en place et suivi de la cartographie des risques opérationnels aux différents niveaux de l'organisation, et animation du réseau de contrôleurs internes sur les priorités d'action à définir en face de ces cartographies ;
- support et animation du réseau international de contrôleurs internes grâce à des actions de coordination, communication et formation.

## Direction de l'Audit Interne

La Direction de l'Audit Interne est rattachée à la Direction du Contrôle Financier. Elle reporte fonctionnellement au Président du Comité d'Audit (voir paragraphe 6.1 *Organes de gouvernance*) et fait deux fois par an un *reporting* sur l'activité d'audit interne et la gestion des fraudes au Comité d'Audit.

La Direction de l'Audit Interne est constituée d'une équipe centrale de directeurs et *managers* de mission qui supervise des équipes spécialisées de cabinets d'audit internationaux (dont KPMG) et qui anime une équipe d'audit interne basée à Singapour. Elle procède à des audits réguliers dans les unités opérationnelles ainsi qu'à des audits portant sur des sujets centraux ou transversaux. En 2009, la Direction de l'Audit Interne a été certifiée, pour la première fois, par l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes), selon les Normes Internationales d'Audit Interne. Après les renouvellements annuels de cette première certification, la Direction de l'Audit Interne a été à nouveau certifiée par l'IFACI, en 2012, pour une nouvelle période de trois ans. En 2013, un audit de suivi a été réalisé et confirme la certification par l'IFACI.

Cette structure centrale est relayée par les audits ou activités de supervision managériale d'autres fonctions centrales (Qualité, Industriel, Sécurité, Environnement, Systèmes d'Information, Gestion de crise, Organisation, Ressources Humaines, etc.).

## Autres acteurs du contrôle interne

Dans les filiales les plus importantes et les plus complexes du Groupe notamment dans les pays émergents, le responsable du contrôle interne local est supporté par une équipe de contrôleurs et auditeurs internes opérationnels, chargés de s'assurer de la bonne réalisation opérationnelle sur le terrain (dépôts, usines, etc.) des pratiques de contrôle interne.

Par ailleurs, les responsables hiérarchiques opérationnels des filiales et du siège sont des acteurs majeurs du contrôle interne et de sa mise en œuvre dans leurs domaines de responsabilité respectifs, avec l'appui des fonctions centrales concernées (en premier lieu, Finance, mais aussi Ressources Humaines, Développement Durable, Environnement, Sûreté, Qualité, Systèmes d'Informations, Juridique, etc., voir ci-après paragraphe *Identification et évaluation des risques*).

Enfin, les Comités (i) de pilotage du référentiel DANgo, (ii) de pilotage du contrôle interne, (iii) de coordination transversale, (iv) de suivi des fraudes (*Dialert Committee*), et (v) le *Compliance Committee* décrits ci-après participent également au pilotage du contrôle interne et à sa surveillance permanente, notamment pour s'assurer de la cohésion avec l'activité opérationnelle et ce, à tous les niveaux.

## Processus global de contrôle interne et de gestion des risques de Danone

Le contrôle interne comporte les cinq composantes étroitement liées suivantes :

- environnement de contrôle ;
- identification et évaluation des risques ;
- activités de contrôle ;
- diffusion de l'information ;
- surveillance permanente.

Elles sont mises en œuvre par le Groupe comme décrit ci-après.

### Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle a pour objectif de sensibiliser le personnel à l'utilité et à la nécessité du contrôle et constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant notamment une éthique, une discipline et une organisation.

L'environnement de contrôle de Danone s'appuie sur les éléments suivants :

- les valeurs de Danone, largement diffusées dans toutes les filiales et le double projet économique et social du Groupe ;
- les Principes de Conduite des Affaires, définis par le Groupe et relayés par un livret de Questions et Réponses mis à jour en 2012 ;
- la politique humaine et sociale, notamment en matière de développement et de formation des équipes ;
- l'impulsion donnée par le Conseil d'Administration et la volonté d'amélioration continue des processus opérationnels exprimée par la Direction Générale ;
- la démarche Danone Way, déployée dans une large majorité des filiales du Groupe ;
- un programme anti-fraude, déployé et animé par le Groupe depuis plusieurs années et permettant de sensibiliser les Comités de Direction des filiales et tous les employés aux risques de fraude interne et de corruption. Ce programme anti-fraude s'appuie sur sept "étapes" (i) sensibilisation, (ii) prévention, (iii) détection, (iv) investigation, (v) sanction, (vi) reporting et (vii) amélioration continue du système de contrôle interne. Par ailleurs, Danone a mis en place depuis 2006 un système d'alerte éthique (Dialert), centré sur les sujets de contrôle interne concernant (i) des salariés (ii) des fournisseurs et (iii) tout manquement au respect des termes définis par le WHO Code (voir ci-après le paragraphe *Suivi des fraudes internes* et 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale du Groupe conformément à la loi Grenelle II*). La visibilité du dispositif a été renforcée en 2010, par la diffusion progressive d'un livret d'accueil des nouveaux collaborateurs (Danone Inside Pack) qui met en avant les Principes de Conduite des Affaires ainsi que la ligne d'alerte ;
- l'harmonisation des processus opérationnels du Groupe au travers de la mise en œuvre du référentiel DANgo, et l'utilisation fréquente d'un même système d'information intégré (système Themis, voir paragraphe ci-après *Système d'information intégré SAP/Themis*) qui contribuent à la robustesse de l'environnement de contrôle ;
- le référentiel DANgo (voir paragraphe ci-avant *Référentiel de contrôle interne du Groupe : DANgo*) : accessible à tous les salariés du Groupe, dans une version électronique conviviale, il fait l'objet d'une revue systématique annuelle, le Groupe veillant à mettre à jour le référentiel DANgo de contrôle interne et de bonnes pratiques. Cette mise à jour de DANgo est effectuée par des experts (i) du réseau des contrôleurs internes et (ii) opérationnels de différents métiers, ce qui contribue à l'appropriation de DANgo par les acteurs des différentes fonctions et permet d'enrichir le référentiel par de bonnes pratiques opérationnelles ;

- en complément de DANgo, un site intranet dédié aux contrôleurs internes du Groupe existe, présentant tous les documents utiles au contrôle interne et contribuant au partage d'expériences et de bonnes pratiques en matière de contrôle interne. Il est également accessible par tous les salariés de Danone et est mis à jour régulièrement ;
- la rédaction et diffusion des instructions du contrôle interne, qui ont été mises à jour en 2013.

### Identification et évaluation des risques

Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs. Les principaux risques auxquels le Groupe estime être exposé à la date du présent Document de Référence sont décrits au paragraphe 2.7 *Facteurs de risques*.

Le Groupe a mis en place un système d'identification et de gestion des risques reposant sur deux processus systématiques d'identification des risques distincts :

#### Risques opérationnels

Le premier processus d'identification et de gestion des risques est focalisé sur les risques opérationnels liés à l'activité courante de l'entreprise et aux déficiences identifiées par la revue de contrôle interne (via l'auto-évaluation et le testing des indicateurs de contrôle, voir paragraphe *Direction du Contrôle Interne* ci-avant). Une cartographie locale standardisée de ces déficiences (*Internal Control Deficiencies impact mapping*) au niveau de chaque unité opérationnelle permet de les classer selon deux axes qualifiant (i) leur impact potentiel pour l'entreprise et (ii) la difficulté pressentie de résolution de la déficience considérée. Cette cartographie peut ensuite être utilisée à différents niveaux de l'organisation (comité de direction de l'unité opérationnelle, zone, WWBU, fonction, etc.) comme outil de priorisation des plans d'actions à mettre en œuvre pour réduire le risque identifié.

#### Risques stratégiques

Le second processus d'identification et de gestion des risques est focalisé sur les risques stratégiques via un outil spécifique de cartographie des risques (Vestalis). Ce système global d'identification et de gestion des risques hiérarchise les enjeux en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact estimé sur le Groupe.

#### Méthodologie de la cartographie Vestalis

Cette cartographie des risques est établie et mise à jour annuellement dans la plupart des filiales (voir paragraphe ci-après *Couverture de Vestalis en 2013*), et sous la responsabilité de chacun des quatre Pôles d'activité du Groupe. La méthodologie retenue est la suivante :

- identification des risques et faiblesses considérés comme stratégiques et/ou structurels de l'ensemble des activités des filiales couvertes ;
- consolidation par Pôle d'activité puis au niveau Groupe ;
- hiérarchisation des risques en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact financier estimé, à l'échelon d'un pays ou d'un Pôle ;
- détermination des actions préventives ou correctives, qui peuvent être locales ou globales selon les cas.



### Suivi des risques

Pour chaque Pôle, les risques les plus significatifs sont revus deux fois par an entre les directions des zones géographiques et le Directeur du Contrôle Financier du Groupe, également en charge du contrôle interne, lors de réunions spécifiques auxquelles assistent le directeur général et le directeur financier de chaque Pôle.

Par ailleurs, une revue d'ensemble des risques les plus significatifs est présentée deux fois par an par le Directeur du Contrôle Financier du Groupe au Directeur Général délégué en charge des Finances, des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information ainsi qu'au Directeur Général Finances. Une cartographie des risques majeurs de Danone y est évaluée, des responsables (*Risk Owners*) nommés systématiquement et les plans de *mitigation* revus et évalués. Ces travaux servent de base aux présentations faites au Comité Exécutif de Danone ainsi qu'au Comité d'Audit.

### Autres éléments de l'organisation du Groupe contribuant à l'identification et l'analyse des risques

L'existence de procédures – sur la veille concurrentielle, les formations, la prévention et la protection – tout comme l'action menée par les directions spécialisées, telles que la Direction de l'Environnement ou la Direction de la Qualité et de la Sécurité des aliments, contribuent à l'identification et l'analyse des risques.

De plus, la Direction de la Sûreté permet d'identifier les menaces sur les salariés ou les actifs du Groupe.

Par ailleurs, la Direction de la Gestion de Crise utilise les informations mises à disposition par les cartographies Vestalis pour identifier les crises potentielles et y préparer les entités concernées, sachant qu'elle s'assure qu'une réponse adéquate soit apportée à toute crise, même sans identification préalable du risque associé.

En outre, le nombre relativement réduit de niveaux hiérarchiques dans le Groupe, l'existence de circuits de décision courts et la contribution des unités opérationnelles aux réflexions stratégiques facilitent l'identification et la remontée des risques. Par ailleurs, le *Compliance Committee*, comité transverse trimestriel animé par la Direction de l'Audit Interne a été créé pour traiter des sujets de *compliance*. Depuis 2006 différentes fonctions centrales qui collaborent à la qualité de l'environnement de contrôle y assistent.

### Couverture de Vestalis en 2013

Vestalis a été déployé depuis 2002 dans des sociétés des Pôles Produits Laitiers Frais et Eaux et son utilisation a été largement étendue depuis 2009 de manière progressive aux sociétés des Pôles Nutrition Médicale et Nutrition Infantile. En 2013, Vestalis est mis en œuvre dans 148 sociétés opérationnelles du Groupe, lesquelles représentent 99 % du chiffre d'affaires consolidé 2013.

La quasi-totalité des directeurs généraux et directeurs financiers de zone ont participé en 2013 à un comité de risques consacré aux risques de leurs filiales.

### Activités de contrôle

Les activités de contrôle ont pour objectif de s'assurer de l'application des normes, procédures et recommandations qui contribuent à la mise en œuvre des orientations de la Direction Générale.

Toutes les filiales intégrées dans le périmètre de DANgo suivent un processus d'auto-évaluation annuel. Les plus importantes suivent une méthodologie de revue de contrôle interne plus élaborée avec une documentation détaillée comprenant les flux d'information, les points de contrôle et les tests effectués par le *management*.

- l'outil informatique supportant le système DANgo permet aux filiales de s'auto-évaluer et d'apprécier leur conformité au référentiel de contrôle interne du Groupe. Il permet également de suivre les plans d'actions nécessaires le cas échéant ;

- les résultats de la campagne DANgo de l'auto-évaluation des filiales sont reportés périodiquement à la Direction du Contrôle Interne qui les analyse et diffuse des synthèses pertinentes aux différentes parties prenantes. Des plans d'actions appropriés sont mis en place par les entités sous la supervision de la Direction du Contrôle Interne dans un objectif d'amélioration permanente et leur correcte mise en œuvre est par la suite validée dans le cadre des audits internes.

Par ailleurs, les performances et résultats du contrôle interne de chaque unité opérationnelle font l'objet d'un suivi régulier et systématique par les Comités de Direction des entités.

### Diffusion de l'information

Une information pertinente doit être identifiée, recueillie, chiffrée et diffusée sous une forme et dans les délais qui permettent à chacun d'assumer ses responsabilités.

Pour cela, Danone s'appuie sur :

- son organisation et son système d'information qui sont des éléments facilitant la circulation des informations nécessaires aux prises de décision ;
- les différents sites intranet et les bases documentaires qui permettent un partage des informations au sein du Groupe. Ces informations regroupent non seulement des données financières mais également des données extra-financières répondant aux besoins des différentes directions opérationnelles et fonctionnelles. En 2012, le Groupe a déployé son *Danone Social Network*, accessible à tous, pour transmettre l'information et développer les échanges et le partage d'expérience ;
- la diffusion du référentiel DANgo par la Direction du Contrôle Interne qui anime, forme et coordonne le réseau des contrôleurs internes :
  - elle organise des sessions de travail et de formation annuelle du réseau des contrôleurs internes avec notamment des ateliers de travail et de partage. Les deux sessions organisées en 2013 ont réuni plus de 160 contrôleurs internes ;
  - elle assure la formation et l'intégration des nouveaux contrôleurs internes, y compris dans les sociétés nouvellement acquises ;
  - elle assure également des formations au contrôle interne ouvertes à tous les managers des fonctions financières ; et
  - elle communique régulièrement à différents niveaux de l'organisation (Comités Centraux, réunions au niveau des Pôles avec les directeurs financiers ou des opérationnels, présentations annuelles systématiques aux directeurs généraux et directeurs financiers de zones, et participation à des Comités de Direction fonctionnels).

### Surveillance permanente

Le système de contrôle interne est revu périodiquement afin qu'en soient évaluées l'efficacité et les performances qualitatives.

Le suivi permanent des procédures de contrôle s'inscrit dans le cadre des activités courantes de la Société et de ses filiales.

La qualité du pilotage et de la surveillance du dispositif de contrôle interne est assurée par deux Comités animés par la Direction du Contrôle Interne qui se réunissent régulièrement :

- le Comité de pilotage du référentiel DANgo. Il rassemble, deux fois par an, des cadres dirigeants opérationnels désignés comme représentants des fonctions clés du Groupe : Recherche et Développement, Achats, Opérations, Marketing, Ventes, Finance, Ressources Humaines, Systèmes d'information, etc. ;
- le Comité de pilotage du contrôle interne. Il est constitué principalement des dirigeants de la fonction Finance du siège et des Pôles et se réunit trimestriellement.



Par ailleurs, le Comité d'Audit, tout comme la Direction Générale du Groupe, est informé, au moins deux fois par an, de l'avancement des processus d'auto-évaluation des filiales, de ses résultats ainsi que des résultats des missions réalisées par l'audit interne. Les objectifs de l'année suivante sont également présentés ainsi que les priorités retenues par les fonctions Contrôle Interne et Audit Interne.

### Suivi des indicateurs de contrôle interne

La Direction du Contrôle Interne a mis en place et suit des indicateurs de performance du contrôle interne (taux de couverture, taux d'exigence de la méthodologie, et taux de déficiences des points de contrôle) afin d'analyser et de communiquer les résultats du contrôle interne des filiales et du Groupe avec un suivi par zones géographiques et par Pôles. Les objectifs sur ces indicateurs sont discutés en Comité de pilotage du contrôle interne et en Comité de pilotage du référentiel DANgo, puis présentés au Comité d'Audit du Groupe (voir paragraphe 6.1 *Organes de gouvernance*), avant d'être communiqués aux filiales, ce qui contribue à un alignement et une vision commune des priorités du contrôle interne.

En 2013, les indicateurs clés du contrôle interne de Danone se sont à nouveau améliorés par rapport à 2012 : le taux de déficiences continue à diminuer tandis que le taux de couverture en nombre de filiales reste stable à 97%. Ceci a été obtenu grâce au suivi permanent des travaux sur le contrôle interne à tous les niveaux de l'organisation.

### Suivi des fraudes internes

Le Groupe a mis en place un *reporting* semestriel des fraudes internes couvrant 175 entités, soit la quasi-totalité des entités opérationnelles du Groupe. Ces entités reportent, deux fois par an, sur les fraudes identifiées. Le nombre de suspicions et de cas avérés de fraudes reportés par les filiales est en hausse sur 2013 par rapport à 2012, en particulier dans certains pays émergents. En 2013, environ 280 suspicions ont été recensées par semestre dont environ 170 cas sont avérés, une large majorité d'entre eux étant constituée de cas mineurs (vols de produits ou de matériel, petits détournements). Aucune de

ces fraudes n'a eu d'impact significatif sur les comptes consolidés de Danone. Dans la large majorité des cas identifiés, il a été mis fin aux contrats de travail des collaborateurs impliqués suite aux investigations menées sur ces fraudes.

Le Groupe a également mis en place un système d'alerte (Dialert), où salariés et fournisseurs peuvent transmettre de manière confidentielle, des suspicions de fraude (voir également paragraphe ci-avant *Environnement de contrôle*).

Une réunion de suivi des cas de fraudes et de suspicions de fraudes a lieu mensuellement au niveau du siège du Groupe afin de s'assurer du suivi effectif des cas et de leur gestion adéquate sur le plan de l'éthique et du contrôle interne. À cet effet, des informations détaillées sur la nature des cas principaux sont collectées et analysées par ce Comité de suivi des fraudes (*Dialert Committee*). Il réunit les représentants des fonctions Ressources Humaines, Audit Interne et Juridique et se réunit mensuellement.

En 2013, une quarantaine d'alertes ont été reçues, dont une dizaine a été confirmée comme cas de fraude.

### Missions d'audit interne

En 2013, la Direction de l'Audit Interne a mené 41 missions d'audit interne dans des filiales ou fonctions transversales, sur la base d'un plan préalablement validé par le Comité d'Audit. Ces audits ont confirmé le niveau de fiabilité globale de l'auto-évaluation DANgo effectuée par les filiales.

À la suite de chaque mission, un plan d'actions est préparé par la direction de la filiale pour corriger les éventuelles faiblesses mises en évidence dans le rapport d'audit interne. Un suivi de l'exécution des plans d'actions est assuré par les responsables opérationnels et fonctionnels, sous la supervision de la Direction de l'Audit Interne. Ce suivi s'est notamment traduit par la réalisation, en 2013, de 10 courtes missions de suivi de mise en œuvre des plans d'actions, conduites autant que possible dans les 12 mois suivant l'audit.

Par ailleurs, les Directions Trésorerie et Financement, Systèmes d'Information, Environnement, Juridique et Gestion de Crise organisent pour leur part des audits et des visites de contrôle ponctuelles dans les filiales, qui viennent compléter les missions générales d'audit interne.

## Processus de contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable de Danone

### Organisation de la fonction financière

L'organisation de la fonction financière repose sur :

- des directions fonctionnelles centrales : Trésorerie et Financement, Développement externe, Stratégie, Contrôle Financier (dont dépendent notamment les Directions (i) Consolidation, *Reporting* et Normes, (ii) Contrôle de Gestion, (iii) Contrôle Interne, et (iv) Audit Interne), Communication Financière, Juridique Corporate ;
- la direction financière de chacun des Pôles. Ceux-ci sont organisés en zones géographiques regroupant des unités opérationnelles avec, dans certains pays, un partage des fonctions transactionnelles (comptabilité, trésorerie, *tax compliance*) et de certaines fonctions d'expertise.

### Production de l'information financière et comptable

L'information financière est issue d'un processus rigoureux et complet de planification financière. Ce processus intègre notamment :

- un plan stratégique moyen terme ;
- une procédure budgétaire annuelle précédée d'un cadrage précisant les objectifs financiers clés ;
- deux ré-estimations mensualisées complètes des indicateurs financiers projetés à fin d'année sont effectuées en avril et octobre ;
- des arrêtés mensuels ;

- des mises à jour mensuelles de prévisions de certains indicateurs financiers projetés à fin d'année (*scorecards* mensuelles) ainsi que des réunions mensuelles de suivi des performances comprenant les équipes financières et les directeurs généraux des Pôles.

La pertinence et le choix des indicateurs financiers utilisés pour le suivi des performances sont revus régulièrement.

Dans ce cadre, chaque unité opérationnelle prépare mensuellement un *reporting* financier détaillé et, deux fois par an, une liasse de consolidation exhaustive nécessaire à la préparation des comptes consolidés du Groupe.

Ces liasses de consolidation sont contrôlées par une équipe centrale qui procède également aux opérations d'élimination et de consolidation proprement dites ainsi qu'à l'analyse et la validation des postes les plus significatifs des comptes consolidés (actifs incorporels, actifs financiers, impôts, capitaux propres, provisions et dettes).

Par ailleurs, la production de l'information financière intègre en amont les étapes de contrôle suivantes, menées par la Direction Consolidation, *Reporting* et Normes :

- validation par l'équipe centrale, tout au long de l'année, des principales options comptables retenues par les filiales et les fonctions centrales et simulation des transactions complexes dans le progiciel de consolidation ;
- examen approfondi des arrêtés mensuels à fin mai et à fin novembre de certaines filiales en fonction des risques et transactions spécifiques identifiés en préparation des comptes consolidés respectivement semestriels et annuels ;
- réunions d'information et de partage des bonnes pratiques regroupant régulièrement les principaux responsables financiers de chaque Pôle et les responsables de certaines fonctions centrales et sessions de formation sur des sujets comptables spécifiques régulièrement organisées ;
- (i) réunions de préparation des arrêtés avec les équipes financières des principales filiales du Groupe en fonction des risques et transactions spécifiques identifiés et (ii) présentation au Comité d'Audit (des transactions spécifiques de la période, les principales options comptables de clôture et les éventuels changements significatifs introduits par l'évolution du référentiel comptable IFRS) (voir paragraphe 6.1 *Organes de gouvernance*).

Par ailleurs, l'information financière et comptable du Groupe est produite via les outils décrits ci-après.

### Système d'information intégré SAP/Themis

La gestion et l'optimisation des flux d'information des fonctions financières mais également des fonctions achats, industrielles, qualité, *supply chain*, et commerciales, aussi bien au sein qu'entre les filiales, se fait principalement au travers du système d'information intégré SAP/Themis. Son déploiement dans les filiales du Groupe progresse régulièrement et s'accompagne d'une amélioration continue des fonctionnalités du système.

Au 31 décembre 2013, les activités supportées par Themis représentent 74 % du chiffre d'affaires consolidé pour les Pôles Produits Laitiers Frais et Eaux (hors sociétés du groupe Unimilk). Le déploiement se poursuit dans les sociétés du groupe Unimilk.

Le même système d'information est en cours de déploiement dans les filiales des Pôles Nutrition Médicale et Nutrition Infantile (couvrant actuellement 30 % du chiffre d'affaires cumulé de ces deux activités au 31 décembre 2013).

### Progiciel de consolidation

Le *reporting* financier mensuel et plus généralement les informations financières utilisées pour gérer et contrôler l'activité des unités opérationnelles sont produits par un système d'information unifié (SAP/Business Objects Financial Consolidation).

Ce même système est également utilisé pour la production des comptes consolidés annuels et semestriels. Les processus relatifs à la sécurité, à l'exploitation et au développement de nouvelles fonctionnalités de ce système de consolidation font l'objet d'une documentation.

### Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable de Danone s'appuie sur les éléments suivants :

- l'organisation de la fonction financière qui repose sur des directions fonctionnelles centrales et la direction financière de chacun des Pôles (voir paragraphe ci-avant *Organisation de la fonction financière*). Dans tous les cas, ce sont les unités opérationnelles qui ont la responsabilité de la production et du contenu de leurs états financiers ainsi que de leur contrôle interne ;
- les pratiques et procédures de contrôle de DANgo qui contribuent à assurer la fiabilité des processus d'élaboration des états financiers. En effet, le référentiel DANgo comporte un nombre important de contrôles relatifs à la qualité de l'information financière et comptable ;
- les contrôles menés par la Direction Consolidation, *Reporting* et Normes (voir ci-avant le paragraphe *Production de l'information financière et comptable*) ;
- la définition pour le Groupe des rôles et des compétences requis aux différents niveaux de l'organisation financière et l'élaboration, en conséquence, de programmes de formation interne ;
- la production et diffusion de l'information financière et comptable du Groupe via des outils unifiés décrits ci-avant ;
- le référentiel unique des procédures et principes comptables du Groupe, qui sont en cohérence avec ses principes de contrôle interne. Diffusé sur le site Intranet Danonet, ce référentiel est accessible à tous les salariés du Groupe.

### Identification et évaluation des risques

Le suivi et la gestion des principaux risques identifiés relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable de Danone s'organisent comme suit :

- les risques identifiés et les résultats obtenus via les différentes approches mises en place (DANgo, Danone Way et Vestalis) sont exploités ;
- les processus budgétaire et de planification stratégique, le suivi des performances, les réunions régulières où les fonctions financières sont largement parties prenantes (Contrôle de Gestion, Trésorerie et Financement, Consolidation *Reporting* et Normes, Développement) ainsi que les réunions du Comité Exécutif des Risques du Groupe et du Comité Exécutif du Groupe permettent de suivre et de gérer les principaux risques ainsi identifiés ;
- le dispositif de contrôle interne est également adapté en fonction des risques identifiés.

## Activités de contrôle

Chaque Pôle dispose d'une direction financière qui est responsable du suivi de la performance, des investissements et du suivi des flux de trésorerie opérationnels, notamment *via* le processus rigoureux de planification financière et de *reporting*. Les directions financières de Pôle s'appuient sur les directions financières existantes au niveau des zones géographiques et dans les unités opérationnelles, le processus global de planification financière étant animé par la Direction du Contrôle de Gestion.

Des visites régulières sont effectuées par les membres des fonctions centrales dans les unités opérationnelles (suivi des performances, revue des procédures, réunions de pré-clôture, audits de sujets ponctuels, avancement des projets d'amélioration du contrôle interne, suivi de plans d'actions, formations aux normes comptables). Les documents adéquats sont remis suffisamment à l'avance pour revue par les instances dirigeantes du Groupe.

Deux fois par an, le directeur général et le directeur financier de chaque filiale, ainsi que ceux des zones et des Pôles, confirment par écrit le respect des procédures du Groupe et la conformité aux normes applicables des informations financières transmises aux équipes centrales, par le biais d'une lettre d'affirmation portant sur les clôtures des comptes semestriels et annuels et incluant les aspects de gestion de risques, de contrôle interne et de droit des sociétés.

Les activités de contrôle sont donc menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels du Groupe et comprennent des actions aussi variées qu'approuver et autoriser, vérifier et rapprocher, apprécier les performances opérationnelles, s'assurer de la protection des actifs ou contrôler la séparation des fonctions. Les missions diligentées et menées par la Direction de l'Audit Interne de manière indépendante permettent de s'en assurer.

## Diffusion de l'information

L'information financière et comptable du Groupe est produite et diffusée *via* les outils décrits ci-avant.

Par ailleurs, en termes de diffusion de l'information financière au sein du Groupe, tous les trimestres, l'ensemble de la fonction financière du Groupe peut se connecter à un site où le Directeur Général Finances commente l'activité du trimestre, les résultats financiers à date et les principaux enjeux du Groupe.

Enfin, les référentiels du Groupe en matière d'information financière et comptable (Daφnet, DANgo, etc.) sont accessibles à tous les salariés.

## Surveillance permanente

L'amélioration du processus relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière est une des responsabilités de chaque directeur financier de Pôle et de chaque directeur fonctionnel. Des travaux détaillés sont menés sur les contrôles clés du processus d'élaboration de l'information financière (notamment publiée) dans les filiales et au siège et sur leur mise en œuvre effective. Par ailleurs, les missions d'audit interne qui sont effectuées dans les unités opérationnelles ont notamment pour objectif la vérification de la qualité de l'information comptable et financière. Les Directions Financières de Pôle s'assurent que les plans d'actions établis à la suite des travaux décrits ci-avant et des missions d'audit interne et externe sont correctement mis en œuvre.

## Appréciation

Les procédures destinées à maîtriser l'information comptable et financière des filiales consolidées, tout comme les procédures de contrôle interne conduisant à l'élaboration de la consolidation des comptes, sont adéquates pour fournir des informations comptables et financières fiables.

## Rapport des Commissaires aux comptes

### Rapport des Commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du président du Conseil d'Administration de la société Danone

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société DANONE et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du code de commerce.

### Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 6 mars 2014

**Les Commissaires aux comptes**

**PricewaterhouseCoopers Audit**  
Etienne BORIS      Philippe VOGT

**Ernst & Young et Autres**  
Jeanne BOILLET      Gilles COHEN

## 6.5 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### 1. Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

#### 1.1. Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

##### 1.1.1. Avec le groupe J.P. Morgan

###### *Personne concernée*

M<sup>me</sup> Isabelle Seillier, administrateur de votre société et cadre dirigeant au sein du groupe J.P. Morgan Chase.

##### a) Second avenant au contrat de crédit syndiqué en date du 24 mai 2013

###### *Nature, objet et modalités*

Le conseil d'administration du 27 juillet 2011 avait autorisé à l'unanimité (M<sup>me</sup> Isabelle Seillier ne prenant pas part au vote) votre société à conclure avec J.P. Morgan Europe Limited et J.P. Morgan Limited (ci-après "J.P. Morgan") un contrat de crédit syndiqué et tous documents contractuels s'y rapportant.

Votre société a ainsi signé, le 28 juillet 2011, avec J.P. Morgan et plusieurs autres établissements bancaires, un contrat de crédit syndiqué, prévoyant la mise en place d'une ligne de crédit revolving de 2 milliards d'euros (multi-devises), assortie d'une ligne de crédit de sécurité (*swingline*) de M€ 300, dans la limite d'un montant en principal global maximum de 2 milliards d'euros. Sa durée était initialement de cinq ans, avec des facultés d'extension jusqu'à deux ans complémentaires, avec l'accord des banques.

Les intérêts dus par votre société sur les montants utilisés au titre de ce crédit syndiqué sont calculés sur la base de taux de marché (EURIBOR ou EONIA), augmentés d'une marge et d'éventuels coûts complémentaires sous certaines conditions. Aux intérêts s'ajoutent une commission d'utilisation fonction de la part utilisée du crédit et, en cas de non utilisation de la ligne de crédit, une commission de non utilisation égale à un pourcentage de la marge. Enfin, votre société avait versé aux établissements bancaires des commissions usuelles lors de la mise en place du crédit syndiqué en 2011.

L'engagement de J.P. Morgan en qualité de prêteur au titre du crédit syndiqué représente M€ 210, soit 10,5 % du total, soit le même pourcentage que les autres établissements bancaires de premier rang au titre du crédit syndiqué. Les commissions et intérêts dus au groupe J.P. Morgan par votre société sont déterminés au strict prorata de ses engagements au titre du crédit syndiqué et sont ainsi équivalents aux commissions et intérêts dus aux autres établissements bancaires de premier rang.

Le conseil d'administration du 18 juin 2012 avait autorisé à l'unanimité votre société à conclure avec J.P. Morgan un avenant au contrat de crédit syndiqué afin de prévoir (i) l'extension du contrat de crédit syndiqué pour une année supplémentaire (soit jusqu'au 28 juillet 2017) et (ii) en contrepartie, l'ajout, pour toutes les banques et sur une base proportionnelle aux engagements, d'une commission d'utilisation du crédit dans certains cas et d'une marge additionnelle pour les tirages en dollars américains, M<sup>me</sup> Isabelle Seillier ne prenant pas part au vote.

Votre société a ainsi conclu, le 12 juillet 2012, avec J.P. Morgan et les autres établissements bancaires parties au crédit syndiqué, un avenant au contrat de crédit syndiqué en ce sens. Cet avenant a pris effet le 28 juillet 2012 (date anniversaire du contrat de crédit syndiqué).

Le conseil d'administration du 25 avril 2013 a autorisé à l'unanimité votre société à étendre la durée du contrat de crédit syndiqué conclu avec J.P. Morgan en date du 28 juillet 2011 et amendé le 12 juillet 2012 pour une année supplémentaire (soit jusqu'au 28 juillet 2018), M<sup>me</sup> Isabelle Seillier ne prenant pas part au vote.

Dans ce cadre et par acte du 24 mai 2013, le contrat de crédit syndiqué a été à nouveau étendu pour une année supplémentaire, sans modification des autres termes du crédit, par accord de tous les établissements bancaires parties au crédit syndiqué (y compris J.P. Morgan).

Aucun montant n'a été tiré au titre de ce crédit syndiqué au cours de l'exercice 2013.

Au cours de l'exercice 2013, votre société a versé à J.P. Morgan un montant total de € 297.266 à titre de commissions relatives à ces lignes de crédit (commissions de non utilisation).



## b) Contrat de souscription dans le cadre d'une émission obligataire conclu le 13 novembre 2013

### **Nature, objet et modalités**

Le conseil d'administration du 23 octobre 2013 a autorisé à l'unanimité votre société à conclure avec le groupe J.P. Morgan des contrats de souscription (*subscription agreements*) dans le cadre d'émissions obligataires réalisées par votre société, M<sup>me</sup> Isabelle Seillier ne prenant pas part au vote.

Conformément à cette autorisation, dans le cadre d'une émission obligataire sous programme EMTN d'un montant de 1 milliard d'euros et d'une maturité de huit ans, votre société a conclu le 13 novembre 2013 avec les banques chargées du placement des obligations (parmi lesquelles J.P. Morgan Securities PLC) un contrat de souscription aux termes duquel ces banques ont souscrit à la totalité des obligations émises par votre société, pour les placer immédiatement ensuite auprès d'investisseurs souhaitant participer à l'émission.

L'engagement de souscription a été rémunéré par une commission égale à 0,20 % du montant nominal des obligations émises, à savoir 1 milliard d'euros, et cette commission a ensuite été répartie à parts égales entre toutes les banques chargées du placement (parmi lesquelles J.P. Morgan Securities PLC), ces commissions étant versées proportionnellement à l'engagement de souscription de chaque banque et toutes les banques ayant le même engagement de souscription.

Dans ce cadre, le montant versé à chacune des banques chargées du placement des obligations, dont J.P. Morgan Securities PLC, après répartition à parts égales de la commission, s'est élevé à € 333.333.

### 1.1.2. Avec la société Danone Finance International, filiale indirecte à 100 % de votre société

#### **Extension de la garantie consentie par votre société au titre des obligations de Danone Finance International résultant du second avenant au contrat de crédit syndiqué en date du 24 mai 2013**

### **Nature, objet et modalités**

Le conseil d'administration du 28 avril 2011 avait autorisé à l'unanimité votre société à se porter caution solidaire de sa filiale Danone Finance International (et de toutes autres filiales directes ou indirectes qui viendraient à accéder directement en tant qu'emprunteurs additionnels au contrat de crédit syndiqué conclu par votre société le 28 juillet 2011 (voir paragraphe 1.1.1.a) ci-avant), au titre de l'ensemble de leurs obligations en principal, intérêts, accessoires et généralement au titre de tous paiements dus, au titre de ce contrat de crédit syndiqué, en leur qualité d'emprunteurs additionnels, et ce jusqu'à hauteur d'un montant maximum en principal de 2 milliards d'euros. En cas de mise en œuvre de la garantie, Danone Finance International devra verser à votre société, à titre de rémunération de la garantie, une commission annuelle calculée sur la base de l'encours moyen utilisé au cours de l'année civile considérée.

Le conseil d'administration du 18 juin 2012 avait autorisé à l'unanimité, dans le cadre de l'extension du contrat de crédit syndiqué pour une année supplémentaire, l'accroissement de la portée de la garantie précédemment consentie par votre société au titre des obligations de Danone Finance International.

Le conseil d'administration du 25 avril 2013 a, à l'unanimité, de nouveau autorisé l'accroissement de la portée de cette garantie dans le cadre de l'extension de la durée du contrat de crédit syndiqué pour une année supplémentaire. Il est rappelé que cette garantie porte sur un montant maximum en principal de 2 milliards d'euros.

Danone Finance International n'ayant pas effectué de tirage au titre du contrat de crédit syndiqué au cours de l'exercice 2013, cette garantie n'a pas été mise en œuvre en 2013.

### 1.1.3. Avec M. Bernard Hours, directeur général délégué

#### **a) Conclusion d'un contrat de mandat de Statutory Director entre M. Bernard Hours et Danone Trading B.V., filiale indirecte à 100 % de votre société située aux Pays-Bas**

### **Nature, objet et modalités**

Le conseil d'administration du 10 décembre 2013, sur recommandation du Comité de nomination et de rémunération, a décidé à l'unanimité, d'approuver la conclusion d'un contrat de mandat de "Statutory Director" (*le "Mandat Néerlandais"*) entre M. Bernard Hours et Danone Trading B.V., filiale indirecte à 100 % de votre société située aux Pays-Bas et holding opérationnelle au sein de laquelle est logée une partie des équipes de management des Pôles Nutrition Médicale, Nutrition Infantile et certaines équipes du Pôle Produits Laitiers Frais, M. Bernard Hours ne prenant pas part au vote de cette décision.

Dans ce cadre, Danone Trading B.V. a conclu le 20 décembre 2013 un contrat de Mandat Néerlandais avec M. Bernard Hours, dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- M. Bernard Hours a été nommé en qualité de Statutory Director à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014, date d'entrée en vigueur du Mandat Néerlandais ;
- l'objet du Mandat Néerlandais est la direction de la filiale Danone Trading B.V. et le pilotage opérationnel des quatre pôles du groupe, sous la supervision du directeur général de votre société ;
- la rémunération fixe annuelle brute au titre du Mandat Néerlandais s'élève à € 545.200 ;
- la rémunération annuelle variable court-terme au titre du Mandat Néerlandais est soumise aux conditions de performance applicables aux dirigeants mandataires sociaux du groupe arrêtées par le conseil d'administration, après avis du Comité de nomination et de rémunération, et son niveau cible est de € 446.000 pour l'exercice 2014 ;
- M. Bernard Hours bénéficie, au titre du Mandat Néerlandais, d'attribution de Group Performance Units et de Group Performance Shares dans les conditions décidées par le conseil d'administration après avis du Comité de nomination et de rémunération ;
- l'évolution de la rémunération de M. Bernard Hours au titre du Mandat Néerlandais et les conditions de performance applicables à sa rémunération variable demeurent soumises à l'approbation du conseil d'administration après avis du Comité de nomination et de rémunération, en tenant compte des autres éléments de rémunération de M. Bernard Hours au titre de son mandat de directeur général délégué ;
- le Mandat Néerlandais pourra être résilié sur simple initiative de la société Danone Trading B.V. et prendra fin en cas de cessation par M. Bernard Hours de ses fonctions de directeur général délégué au sein de votre société ;
- en cas de cessation du Mandat Néerlandais, une indemnité de rupture a été prévue, conformément au droit néerlandais. Dans le respect des principes de cohérence et de stabilité rappelés par le Comité de nomination et de rémunération et de manière à assurer sa conformité au Code AFEP-MEDEF, le dispositif de versement de l'indemnité de rupture du Mandat Néerlandais a été aligné sur celui prévu en cas de cessation par M. Bernard Hours de ses fonctions de directeur général délégué. Ainsi, une indemnité de départ, égale à deux fois la rémunération brute annuelle (fixe et variable) perçue par M. Bernard Hours au cours des douze derniers mois au titre du Mandat Néerlandais (l'"Indemnité du Mandat Néerlandais"), pourra être versée sous réserve du respect de conditions de performance et de versement (*i.e.*, en cas de départ contraint lié à un Changement de Contrôle, tel que ce terme est défini au paragraphe 1.1.3.b) ci-après, ou changement de stratégie uniquement) identiques à celles fixées par le conseil d'administration pour l'indemnité de départ liée au mandat de directeur général délégué de M. Bernard Hours. Cette indemnité ne sera pas versée si M. Bernard



Hours peut, à brève échéance, faire valoir ses droits à la retraite. Comme l'indemnité de départ liée au mandat de directeur général délégué, le versement de l'indemnité du Mandat Néerlandais sera autorisé par le conseil d'administration dans les trois mois qui suivent la cessation des fonctions de M. Bernard Hours, après avis du Comité de nomination et de rémunération et constatation de la réalisation des conditions de performance sur la base du rapport d'un conseil financier (voir paragraphe 1.1.3.b) ci-après) ; et

- le Mandat Néerlandais comporte en outre les dispositions usuelles des contrats conclus par le groupe avec ses cadres supérieurs basés à l'étranger (prévoyant notamment la mise à disposition d'une voiture de fonction et le remboursement, sur justificatifs, de frais raisonnables et dûment encourus) et est soumis au droit néerlandais.

En tant que de besoin, il est rappelé que M. Bernard Hours est également titulaire d'un contrat de travail conclu avec votre société, suspendu depuis sa désignation en qualité de directeur général délégué, dont les dispositions demeurent inchangées (voir paragraphe 2.2.2 ci-après).

### **b) Modification des engagements relatifs aux conditions d'indemnisation dans certains cas de cessation du mandat social de M. Bernard Hours, à l'occasion de la conclusion du contrat de mandat de Statutory Director avec la société Danone Trading B.V.**

#### **Nature, objet et modalités**

Le conseil d'administration du 10 décembre 2013, sur recommandation du Comité de nomination et de rémunération, a décidé à l'unanimité (M. Bernard Hours ne prenant pas part au vote de cette décision), à l'occasion de la conclusion du Mandat Néerlandais (voir paragraphe 1.1.3.a) ci-avant), de modifier l'indemnité de départ de M. Bernard Hours, dans certains cas de cessation de ses fonctions de directeur général délégué ("Indemnité").

Ce droit à indemnisation autorisé par le conseil d'administration du 14 février 2011 et approuvé par l'assemblée générale du 28 avril 2011 a été modifié afin de tenir compte de l'Indemnité du Mandat Néerlandais et d'aligner également le dispositif dont bénéficie M. Bernard Hours avec celui applicable à MM. Franck Riboud et Emmanuel Faber, autorisé par le conseil du 18 février 2013 et approuvé par l'assemblée générale du 25 avril 2013, les modifications apportées visant à assurer une stricte conformité aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

Le dispositif modifié par le conseil d'administration du 10 décembre 2013, entré en vigueur à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014, est décrit ci-après.

#### **(i) Montant de l'Indemnité**

M. Bernard Hours percevra, au titre de l'Indemnité et sous réserve de conditions de performance, une somme égale à deux fois la rémunération brute annuelle (comprenant les rémunérations fixes et variables) perçue au titre de ses fonctions de directeur général délégué au cours des douze derniers mois précédant la date de cessation desdites fonctions.

Il est également rappelé que M. Bernard Hours pourra percevoir au titre de l'Indemnité du Mandat Néerlandais, sous les mêmes conditions que celles prévues pour le versement de l'Indemnité (notamment s'agissant des cas de versement et des conditions de performance), une somme égale à deux fois la rémunération brute annuelle (comprenant les rémunérations fixes et variables) perçue au titre de ses fonctions dans le cadre du Mandat Néerlandais au cours des douze derniers mois précédant la date de cessation desdites fonctions.

Le cumul des sommes versées au titre de (i) l'indemnité prévue par le statut collectif de votre société applicable à l'ensemble des salariés de votre société

("Indemnité de Rupture du Contrat de Travail") (la fraction de cette indemnité correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat de directeur général délégué étant par ailleurs soumise à conditions de performance), (ii) l'Indemnité du Mandat Néerlandais et (iii) l'Indemnité ne devra pas excéder deux fois la rémunération brute annuelle (comprenant les rémunérations fixes et variables) perçue par M. Bernard Hours au cours des douze derniers mois précédant la date de cessation de ses fonctions au titre de son mandat social de directeur général délégué et de son Mandat Néerlandais.

Dans l'hypothèse où le cumul des sommes dues au titre de l'Indemnité, de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail et de l'Indemnité du Mandat Néerlandais viendrait à dépasser ce plafond de deux fois la rémunération brute annuelle (comprenant les rémunérations fixes et variables) de M. Bernard Hours versée au titre de ses fonctions de directeur général délégué et du Mandat Néerlandais, et de manière à assurer un strict respect de ce plafond, la somme effectivement versée sera en priorité imputée sur le montant à verser au titre de l'Indemnité puis, le cas échéant, sur le montant à verser au titre de l'Indemnité du Mandat Néerlandais et enfin, le cas échéant, sur la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail soumise à conditions de performance et correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat de directeur général délégué.

#### **(ii) Cas de versement de l'Indemnité**

L'Indemnité sera due à M. Bernard Hours dans le seul cas de départ contraint de ses fonctions de directeur général délégué lié à un Changement de Contrôle ou de stratégie, sur initiative du conseil d'administration, quelle que soit la forme de cette cessation de fonction, notamment révocation ou non-renouvellement (à l'exception des cas de faute grave - i.e. faute d'une extrême gravité empêchant toute continuation du mandat social - ou de faute lourde i.e., faute d'une extrême gravité commise par le mandataire social avec intention de nuire à votre société), et ce sous condition de l'atteinte de conditions de performance. Il est précisé que le "Changement de Contrôle" s'entend de toutes modifications de la situation juridique de votre société, résultant de toute opération de fusion, de restructuration, de cession, d'offre publique d'achat ou d'échange notamment, à la suite de laquelle un actionnaire personne morale ou personne physique, seul ou de concert, directement ou indirectement, viendrait à détenir plus de 50 % du capital ou des droits de vote de votre société.

Par ailleurs, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, aucun versement de l'Indemnité ne sera dû si M. Bernard Hours peut faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite dans les conditions définies par les régimes de retraite.

Il est en outre précisé que compte tenu de la réactivation automatique du contrat de travail de M. Bernard Hours en cas de cessation de ses fonctions de mandataire social, l'Indemnité sera également due si M. Bernard Hours cesse d'exercer ou demande qu'il soit mis un terme à ses fonctions salariées dans les trois mois qui suivent la date de cessation de ses fonctions de directeur général délégué en cas de départ contraint intervenant à la suite d'un Changement de Contrôle.

En tant que de besoin, il est précisé qu'aucune indemnité au titre du mandat social de directeur général délégué ni aucune indemnité au titre du Mandat Néerlandais ne sera due si M. Bernard Hours a repris des fonctions salariées et n'a pas demandé qu'il soit mis un terme à ces dernières dans le délai de trois mois susvisé.

**(iii) Conditions de performance au versement de l'Indemnité de M. Bernard Hours**

Le versement de l'Indemnité sera fonction :

- a) de la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires net du groupe ("le CA du Groupe") sur les cinq exercices clos précédant la date de cessation des fonctions de directeur général délégué de M. Bernard Hours ("la Période de Référence") ; et
- b) de la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") des chiffres d'affaires nets réalisés par les membres du Panel ("les CA du Panel"), sur la Période de Référence.

Pour l'application de la présente décision, il est précisé que :

- le CA du Groupe signifie la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires net du groupe sur la Période de Référence (sur une base consolidée et en données comparables, *i.e.* hors effet de périmètre et de change) ;
- le CA de chaque membre du Panel signifie la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires net réalisée par ledit membre du Panel sur la Période de Référence (sur une base consolidée et en données comparables, *i.e.* hors effet de périmètre et de change) ;
- les CA du Panel signifient les CA de tous les membres du Panel ;
- la Médiane des CA du Panel signifie la valeur du CA du membre du Panel qui partage les CA du Panel en deux ensembles égaux (c'est-à-dire telle qu'il y ait autant de membres du Panel ayant un CA supérieur ou égal à la Médiane que de membres du Panel ayant une valeur inférieure ou égale à la Médiane), étant précisé que si les membres du Panel sont en nombre pair, la Médiane des CA du Panel sera égale à la moyenne arithmétique des deux valeurs centrales des CA du Panel ;
- Panel signifie : huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation, soit Kellogg Company, Unilever N.V., Nestlé S.A., Kraft Foods Group Inc., Mondelez International Inc., PepsiCo Inc., The Coca-Cola Company et General Mills Inc.

Le conseil d'administration devra se prononcer, sur la réalisation ou non de ces conditions de performance, dans les trois mois suivant la date de cessation des fonctions de directeur général délégué de M. Bernard Hours, par décision expresse dûment motivée, mentionnée dans le rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale, prise après recommandation du Comité de nomination et de rémunération et sur la base du rapport d'un conseil financier.

Pour assurer la comparabilité des CA retenus, il est précisé que :

- il sera procédé à des retraitements (notamment corrections des effets de périmètre et/ou de change) dans la stricte mesure nécessaire afin d'assurer la cohérence dans la méthode de calcul des CA du Panel et du CA du Groupe sur l'ensemble de la période considérée ;
- en cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées d'un des membres du Panel, le conseil d'administration aura, à titre exceptionnel, la faculté d'exclure ce membre du Panel par une décision dûment motivée ;
- en cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées de plusieurs membres du Panel, le conseil d'administration se prononcera par une décision dûment motivée prise ultérieurement, sur la base des derniers comptes audités publiés par les membres du Panel et par le groupe sur les cinq derniers exercices clos pour lesquels des comptes auront été publiés par l'ensemble des membres du Panel et par le groupe.

Par ailleurs, il est précisé que le conseil d'administration pourra, par une décision dûment motivée, exclure un membre du Panel en cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de scission, de fusion ou de changement d'activité de l'un des membres du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon.

Sur la Période de Référence :

- si le CA du Groupe est supérieur ou égal à la Médiane des CA du Panel, M. Bernard Hours se verra attribuer 100 % du montant de l'Indemnité ;
- si le CA du Groupe est inférieur à la Médiane des CA du Panel, aucune Indemnité ne sera versée à M. Bernard Hours.

Conformément aux dispositions de l'avenant au contrat de travail de M. Bernard Hours et du Mandat Néerlandais, il est rappelé que les mêmes conditions de performance et les mêmes conditions de versement s'appliqueront à la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat de directeur général délégué et à l'Indemnité du Mandat Néerlandais et que le cumul des sommes dues au titre de l'Indemnité, de l'Indemnité du Mandat Néerlandais et de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail ne saurait excéder une somme égale à deux fois les rémunérations brutes annuelles (comprenant les rémunérations fixes et variables) versées à M. Bernard Hours par le groupe au cours des douze mois précédant la cessation de ses fonctions.

A chaque renouvellement de mandat social de directeur général délégué de M. Bernard Hours, ces conditions de performance ainsi que, le cas échéant, la composition du Panel seront réexaminées par le conseil d'administration et, le cas échéant, modifiées pour tenir compte notamment des changements de votre société et de ses secteurs d'activités.

Il est rappelé que, le cas échéant, ces modifications s'appliqueront dans les mêmes conditions à la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat de directeur général délégué et à l'Indemnité du Mandat Néerlandais.

**(iv) Paiement de l'Indemnité à M. Bernard Hours**

Le montant de l'Indemnité déterminé en application des règles qui précèdent sera versé à M. Bernard Hours dans les trente jours suivant la date du conseil d'administration constatant la réalisation des conditions de performance auxquelles le versement de l'Indemnité est subordonné.

Par ailleurs, il est rappelé qu'en application du contrat de travail de M. Bernard Hours, amendé par autorisation du conseil d'administration du 10 février 2010, les conditions de performance applicables à la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail correspondant à l'ancienneté acquise au titre de son mandat seront automatiquement modifiées par l'approbation du présent engagement.

**1.2. Conventions et engagements autorisés depuis la clôture**

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

### **Renouvellement à l'identique des engagements relatifs aux conditions d'indemnisation du directeur général délégué dans certains cas de cessation de son mandat social et de son contrat de mandat de Statutory Director avec la société Danone Trading B.V.**

#### **Personne concernée**

M. Bernard Hours, directeur général délégué.

#### **Nature, objet et modalités**

Le conseil d'administration du 19 février 2014, sur recommandation du Comité de nomination et de rémunération, a décidé à l'unanimité, à l'occasion du renouvellement du mandat de M. Bernard Hours soumis au vote de l'assemblée générale du 29 avril 2014, de renouveler les engagements pris par le groupe

dans certains cas de cessation de ses fonctions de directeur général délégué et de son Mandat Néerlandais, M. Bernard Hours ne prenant pas part au vote de cette décision.

Ces engagements seraient renouvelés sur une base identique à celle décidée par le conseil d'administration du 10 décembre 2013 (voir paragraphe 1.1.3.b) ci-avant).

Ce droit à indemnisation est soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 29 avril 2014 et son renouvellement est sous condition suspensive (i) de son approbation par l'assemblée générale et (ii) du renouvellement des fonctions en qualité de directeur général délégué de M. Bernard Hours à l'issue de l'assemblée générale.

Le dispositif autorisé par le conseil d'administration du 19 février 2014 est décrit au paragraphe 1.1.3.b) ci-avant.

## **2. Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale** **Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs**

### **2.1. dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé**

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

#### **2.1.1. Convention de coopération dans le cadre du projet danone.communities**

##### **Personnes concernées**

MM. Franck Riboud, président directeur général, Emmanuel Faber, directeur général délégué et Bernard Hours, directeur général délégué, tous trois administrateurs de la SICAV danone.communities.

##### **Nature, objet et modalités**

Le conseil d'administration du 26 avril 2007 de votre société avait, dans le cadre du projet danone.communities, autorisé à l'unanimité la conclusion d'une convention de coopération établie entre votre société, la Société d'Investissement à Capital Variable (SICAV) danone.communities, le Fonds Commun de Placements à Risques (FCPR) danone.communities et des sociétés du groupe Crédit Agricole (à savoir les sociétés IDEAM (qui a fait l'objet en 2011 d'une fusion-absorption par la société Amundi) et Crédit Agricole Private Equity (désormais dénommée Omnes Capital), sociétés de gestion respectives de la SICAV et du FCPR, étant précisé qu'à la date de ce conseil, M. Jean Laurent, administrateur de votre société, était également président du conseil d'administration de Calyon, filiale du groupe Crédit Agricole, et qu'il n'avait pas pris part au vote de cette décision. Cette convention régit les relations entre votre société et les autres entités parties au projet danone.communities, et prévoit notamment la souscription d'actions de la SICAV danone.communities par votre société pour un montant maximum de M€ 20, ainsi que l'apport d'une contribution financière annuelle par votre société d'un montant maximum de M€ 1,5 pour le premier exercice, ce montant devant être revu annuellement par le conseil d'administration de votre société.

Le conseil d'administration du 18 février 2013 a, à l'unanimité, fixé la contribution financière annuelle de votre société au titre de l'exercice 2013 à M€ 3,8 maximum (le montant total des contributions financières apportées par votre société à danone.communities au titre de l'exercice 2013 s'est ainsi élevé à M€ 3,7). MM. Franck Riboud, Emmanuel Faber et Bernard Hours n'ont pas pris part au vote de cette décision, tous trois étant administrateurs au sein de la SICAV danone.communities.

Le conseil d'administration du 19 février 2014 a, à l'unanimité, fixé la contribution financière annuelle de votre société au titre de l'exercice 2014 à M€ 3,7 maximum, MM. Franck Riboud, Emmanuel Faber et Bernard Hours ne prenant pas part au vote de cette décision, tous trois étant administrateurs au sein de la SICAV danone.communities.

#### **2.1.2. Engagements relatifs aux retraites à prestations définies du président directeur général et des directeurs généraux délégués**

##### **Personnes concernées**

MM. Franck Riboud, président directeur général, Emmanuel Faber, directeur général délégué, Bernard Hours, directeur général délégué, et Jacques Vincent, administrateur et anciennement directeur général délégué.

##### **Nature, objet et modalités**

Le conseil d'administration du 13 février 2008 a, à l'unanimité, confirmé l'engagement de votre société, pris vis-à-vis de chacun des quatre mandataires sociaux (MM. Franck Riboud, Emmanuel Faber, Bernard Hours et Jacques Vincent – étant précisé que ce dernier a cessé d'être mandataire social en 2010 mais est resté administrateur de votre société), relatif au versement d'une retraite à prestations définies sous forme d'une rente viagère (avec faculté de réversion), calculée à partir des éléments suivants, les mandataires sociaux concernés ne prenant pas part au vote de ces décisions :

- la base de calcul de la garantie de retraite correspond à la moyenne des salaires de base et des bonus annuels des trois dernières années complètes d'activité dans le groupe. L'ancienneté prise en compte inclurait la période correspondant au mandat social ;
- dans le cas d'un départ en retraite sans réunion des conditions d'obtention du taux plein pour la pension de la Sécurité sociale, une réduction de 1,25 % par trimestre entre l'âge de son départ en retraite et l'âge auquel il aurait eu sa pension de la Sécurité sociale à taux plein sera appliquée à cette rente ;
- le montant de la rente viagère qui serait versé à MM. Franck Riboud et Jacques Vincent correspondrait à 2 % de cette base de calcul par année d'ancienneté (ce montant sera toutefois plafonné à 65 % de cette base de calcul), minoré de la totalité des droits de retraite acquis par MM. Franck Riboud et Jacques Vincent au cours de leur vie professionnelle incluant le régime de retraite supplémentaire pris en charge intégralement par votre société ;

- le montant de la rente viagère qui serait versé à MM. Emmanuel Faber et Bernard Hours correspondrait à (i) 1,5 % par année d'ancienneté (incluant la période correspondant au mandat social) de cette base de calcul, pour la tranche se situant entre trois et huit plafonds de la Sécurité sociale, et (ii) 3 % par année d'ancienneté (incluant la période correspondant au mandat social) de cette base de calcul, pour la tranche se situant au-delà de ces huit plafonds (ce montant sera toutefois plafonné sur la base d'une ancienneté maximale de vingt ans), minoré de la totalité des droits de retraite acquis par MM. Emmanuel Faber et Bernard Hours du fait de la mise en place du régime de retraite supplémentaire pris en charge intégralement par votre société.

L'éligibilité au bénéfice de ce régime de retraite est sous condition d'exercice de son activité au sein du groupe par le mandataire concerné au moment de son départ en retraite (étant précisé qu'en cas de départ du groupe avant 55 ans, l'ensemble des droits sont perdus, et qu'en cas de licenciement après 55 ans, le bénéfice de ce régime est maintenu, sous réserve de ne pas reprendre d'activité salariée).

Ces conventions se sont poursuivies au cours de l'exercice 2013 et n'ont pas été mises en œuvre, à l'exception de celle concernant M. Jacques Vincent qui a fait valoir ses droits à la retraite à compter du 1<sup>er</sup> avril 2010 (après 40 ans passés au sein du groupe). La rente viagère qui lui a été versée au cours de l'exercice 2013 au titre de cette convention s'élève à M€ 0,9.

## 2.2. sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

### 2.2.1. Convention relative aux conditions de reprise du contrat de travail du président directeur général à l'issue de son mandat social

#### *Personne concernée*

M. Franck Riboud, président directeur général.

#### *Nature, objet et modalités*

Le conseil d'administration du 21 juillet 2004, a, sur proposition du Comité de nomination et de rémunération, à l'unanimité, actualisé les conditions de reprise du contrat de travail de M. Franck Riboud (suspendu en date du 26 août 1994 à l'occasion de sa nomination en tant que mandataire social de votre société) dans l'hypothèse de la fin de l'exercice de son mandat social, pour quelque raison que ce soit, M. Franck Riboud ne prenant pas part au vote de cette décision, et a prévu que :

- la durée d'exercice du mandat social qu'il a exercé au profit de votre société sera intégralement prise en considération au regard de l'ancienneté et des droits résultant de celle-ci dans le cadre de son contrat de travail ;
- votre société s'engage à lui proposer une fonction comparable à celle actuellement exercée par les membres du comité exécutif de votre société ;
- la rémunération annuelle qui lui sera versée ne pourra être inférieure à la rémunération moyenne globale annuelle (salaire brut de base, avantages en nature et bonus de toute nature) allouée à l'ensemble des membres du comité exécutif au cours des douze derniers mois précédant la reprise de son contrat de travail ;
- il bénéficiera du régime de retraite à prestations définies de votre société sur la base de l'ancienneté de son mandat social et de son contrat de travail.

### 2.2.2. Conventions relatives aux conditions de reprise des contrats de travail des directeurs généraux délégués à l'issue de leur mandat social

#### *Personnes concernées*

MM. Emmanuel Faber et Bernard Hours, directeurs généraux délégués.

#### *Nature, objet et modalités*

Le conseil d'administration du 13 février 2008 a autorisé à l'unanimité la conclusion d'un avenant aux contrats de travail conclus par votre société avec MM. Emmanuel Faber et Bernard Hours, visant à déterminer les conditions de reprise de leur contrat de travail respectif (suspendus à l'occasion de leur nomination en tant que mandataire social de votre société) dans l'hypothèse de la fin de l'exercice de leur mandat social, pour quelque raison que ce soit, MM. Emmanuel Faber et Bernard Hours ne prenant pas part au vote de ces décisions.

Cet avenant prévoit, de manière identique pour chacun des deux dirigeants, que :

- la durée d'exercice du mandat social qu'il aura exercé au profit de votre société sera intégralement prise en considération au regard de l'ancienneté et des droits résultant de celle-ci dans le cadre de son contrat de travail ;
- votre société s'engage à lui proposer une fonction comparable à celle actuellement exercée par les membres du comité exécutif de votre société ;
- la rémunération annuelle qui lui sera versée ne pourra être inférieure à la rémunération moyenne globale annuelle (salaire brut de base, avantages en nature et bonus de toute nature) allouée à l'ensemble des membres du comité exécutif au cours des douze derniers mois précédant la reprise de son contrat de travail ;
- il bénéficiera du régime de retraite à prestations définies de votre société sur la base de l'ancienneté de son mandat social et de son contrat de travail ;
- l'indemnité contractuelle due en cas de rupture de son contrat de travail sera supprimée.

### 2.2.3. Amendements des contrats de travail suspendus du président directeur général et des directeurs généraux délégués

#### *Personnes concernées*

MM. Franck Riboud, président directeur général, Emmanuel Faber, directeur général délégué et Bernard Hours, directeur général délégué.

#### *Nature, objet et modalités*

Le conseil d'administration du 10 février 2010 a amendé les contrats de travail suspendus de MM. Franck Riboud, Emmanuel Faber et Bernard Hours, étant précisé que, pour M. Bernard Hours, le renouvellement de ces conditions à l'identique a été décidé par le conseil d'administration du 14 février 2011 (les mandataires sociaux concernés ne prenant pas part au vote de ces décisions).

Ces contrats ont été ainsi amendés afin que :

- l'indemnité prévue par le statut collectif de votre société applicable à l'ensemble des salariés de votre société (l'"Indemnité de Rupture du Contrat de Travail") soit (i) plafonnée à deux ans de rémunération brute fixe et variable et (ii) en cas de cumul avec l'indemnité due dans certains cas de cessation des fonctions de mandataire social, incluse dans un plafond global, également limité à deux ans de rémunération brute fixe et variable, applicable à l'ensemble des indemnités de départ versées le cas échéant au titre du mandat et du contrat de travail ;
- la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail correspondant à l'ancienneté acquise lors du mandat de la personne concernée soit soumise aux mêmes conditions de performance que l'indemnité due dans certains cas de cessation des fonctions de mandataire social ;



- dans l'hypothèse exclusive d'un départ contraint à la suite d'un changement de contrôle entraînant la cessation de son mandat social, la personne concernée puisse, à l'exception des cas de faute grave ou lourde, demander la résiliation de son contrat de travail sous la forme d'un licenciement, et ce dans un délai de trois mois à compter de la date de cessation de ses fonctions de mandataire social (correspondant à la date de réactivation de son contrat de travail).

En cas de modification des conditions de performance applicables à l'indemnité due dans certains cas de cessation des fonctions de mandataire social, les conditions de performance applicables à la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat seront automatiquement modifiées.

La fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail assujettie à conditions de performance et correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat sera soumise à l'accord du conseil d'administration et à l'approbation des actionnaires à chaque renouvellement de mandat.

Par ailleurs, la clause de non-concurrence figurant dans les contrats de travail suspendus de MM. Emmanuel Faber et Bernard Hours a été amendée et complétée de sorte qu'elle ne puisse être mise en œuvre par votre société et donner lieu au versement d'une contrepartie qu'en cas de démission.

#### **2.2.4. Garantie des engagements de la société Danone Corporate Finance Services, filiale à 100 % de votre société**

##### ***Nature, objet et modalités***

Le conseil d'administration du 26 avril 2012 avait autorisé à l'unanimité votre société à garantir ou se porter caution des différentes opérations financières qui seraient réalisées par sa filiale Danone Corporate Finance Services, à hauteur d'un montant global maximal de M€ 750 par an.

Dans ce cadre, votre société s'est engagée le 3 décembre 2012, à première demande de Danone Corporate Finance Services, à garantir les engagements pris par cette dernière vis-à-vis d'établissements financiers dans le cadre de ses opérations de gestion des risques financiers (principalement risque de taux et risque de change) effectuées pour le compte des sociétés du groupe, à hauteur d'un montant global maximal de M€ 750. En cas de mise en œuvre de cette garantie, Danone Corporate Finance Services devra verser à votre société, à titre de rémunération de la garantie, une commission annuelle calculée sur la base du montant moyen garanti au titre de cette garantie au cours de chaque année civile considérée.

Le conseil d'administration du 18 février 2013 de votre société a renouvelé son autorisation à l'unanimité dans les mêmes conditions et pour un montant inchangé.

Cette garantie n'a pas été mise en œuvre en 2013.

Le conseil d'administration du 19 février 2014 a renouvelé son autorisation à l'unanimité dans les mêmes conditions et pour un montant inchangé.

#### **2.2.5. Engagements relatifs aux conditions d'indemnisation de M. Bernard Hours, directeur général délégué, dans certains cas de cessation de son mandat**

##### ***Nature, objet et modalités***

Le conseil d'administration du 13 février 2008 avait décidé à l'unanimité le principe et les modalités d'un droit à indemnisation de chacun des trois mandataires sociaux de votre société, MM. Franck Riboud, Emmanuel Faber et Bernard Hours ne prenant pas part au vote de ces décisions.

Le conseil d'administration du 10 février 2010 avait modifié notamment le droit à indemnisation de M. Bernard Hours, directeur général délégué, dans certains cas de cessation de ses fonctions, étant précisé que le renouvellement de ces conditions à l'identique a été décidé par le conseil d'administration du 14 février 2011.

Ces modifications ont été approuvées par l'assemblée générale de votre société du 28 avril 2011 selon les conditions décrites ci-après :

##### ***(i) Montant de l'Indemnité***

M. Bernard Hours percevra, à titre d'indemnité (l'"Indemnité") et sous réserve de conditions de performance, une somme égale à deux fois la rémunération brute annuelle (comprenant les rémunérations fixe et variable) perçue au titre de son mandat au cours des douze mois précédant la date de cessation desdites fonctions.

Le cumul du montant de (i) l'indemnité prévue par le statut collectif de votre société applicable à l'ensemble des salariés de votre société (l'"Indemnité de Rupture du Contrat de Travail", la fraction de cette indemnité correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat étant par ailleurs soumise à conditions de performance) et de (ii) l'Indemnité ne devra pas excéder deux fois la rémunération brute annuelle (comprenant les rémunérations fixe et variable) perçue au titre de son mandat au cours des douze mois précédant la date de cessation des fonctions. Toute somme excédant ce plafond sera en priorité imputée sur l'Indemnité, puis, le cas échéant, sur la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail soumise à conditions de performance et correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat.

Dans l'hypothèse où la rupture du contrat de travail interviendrait après la date à laquelle le conseil d'administration se prononcera sur la réalisation des conditions de performance, le mécanisme décrit au paragraphe précédent s'appliquera sur la base d'une estimation du montant de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail à la date de cessation des fonctions de la personne concernée en tant que mandataire social, les conditions de performance permettant de déterminer le montant estimé de la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat étant également appréciées à cette date.

##### ***(ii) Cas de versement de l'Indemnité***

L'Indemnité sera due à M. Bernard Hours dans le seul cas de départ contraint de ses fonctions de mandataire social, sur initiative du conseil d'administration, quelle que soit la forme de cette cessation de fonction, notamment révocation ou non-renouvellement (mais sauf faute grave – *i.e.* faute d'une extrême gravité empêchant toute continuation du mandat social – ou faute lourde *i.e.*, faute d'une extrême gravité commise par M. Bernard Hours avec intention de nuire à votre société), et ce sous condition de l'atteinte de conditions de performance, ces cas de départ contraint incluant notamment la conséquence d'un changement de stratégie ou d'un changement de contrôle (le changement de contrôle s'entendant de toutes modifications de la situation juridique de votre société, résultant de toute opération de fusion, de restructuration, de cession, d'offre publique d'achat ou d'échange notamment, à la suite de laquelle un actionnaire personne morale ou personne physique, seul ou de concert, directement ou indirectement, viendrait à détenir plus de 50 % du capital ou des droits de vote de votre société).

Par ailleurs, aucun versement de l'Indemnité ne sera dû si M. Bernard Hours peut faire valoir à la date de cessation de ses fonctions de mandataire social ses droits à la retraite dans les conditions définies par les régimes de retraite.

Compte tenu de la réactivation automatique du contrat de travail de M. Bernard Hours en cas de cessation de ses fonctions de mandataire social, l'Indemnité sera également due si M. Bernard Hours cesse d'exercer ou demande qu'il soit mis un terme à ses fonctions salariées dans les trois mois qui suivent la date de cessation de ses fonctions de mandataire social intervenant à la suite d'un changement de contrôle.

##### ***(iii) Conditions de performance au versement de l'Indemnité***

Le versement de l'Indemnité sera fonction :

- a) de la moyenne de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires du groupe Danone (le "CICA du Groupe") sur les cinq exercices clos précédant la date de cessation de ses fonctions de mandataire social (la "Période de Référence") ;

b) de la moyenne de la croissance interne ("organique") des chiffres d'affaires réalisés par les membres du Panel (les "CICA du Panel"), sur la Période de Référence.

Le CICA du Groupe et les CICA du Panel s'entendent à périmètre et taux de change constants.

Panel signifie : sept groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation, soit Kellogg Company, Unilever N.V., Nestlé, Kraft Foods Inc., PepsiCo Inc., The Coca-Cola Company et General Mills.

Sur la base du rapport d'un conseil financier, le conseil d'administration devra se prononcer par décision expresse sur la réalisation ou non de ces conditions de performance, dans les trois mois suivant la date de cessation de ses fonctions de mandataire social.

Pour assurer la comparabilité des CICA retenus, il est précisé que :

- en cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées d'un des membres du Panel, le conseil d'administration aura, à titre exceptionnel, la faculté d'exclure ce membre du Panel ;
- en cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées de plusieurs membres du Panel, le conseil d'administration se prononcera sur la base des derniers comptes auditées publiés par les membres du Panel et par votre société sur les cinq derniers exercices clos pour lesquels des comptes auront été publiés par l'ensemble des membres du Panel et par votre société.

Par ailleurs, il est précisé que le conseil d'administration pourra exclure un membre du Panel en cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de fusion ou de changement d'activité de l'un des membres du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon.

Le conseil d'administration déterminera pour la Période de Référence la médiane des CICA du Panel (soit la valeur centrale des CICA du Panel séparant les CICA du Panel en deux ensembles égaux), ainsi que la valeur correspondant au premier quartile des CICA du Panel (soit la valeur en-dessous de laquelle se situent 25 % des CICA du Panel).

Sur la Période de Référence :

- si le CICA du Groupe est supérieur ou égal à la médiane des CICA du Panel, M. Bernard Hours se verra attribuer 100 % du montant de l'Indemnité ;
- si le CICA du Groupe est supérieur ou égal au premier quartile et inférieur à la médiane des CICA du Panel, M. Bernard Hours se verra attribuer 50 % du montant de l'Indemnité ;
- si le CICA du Groupe est inférieur au premier quartile des CICA du Panel, aucune Indemnité ne sera versée à M. Bernard Hours.

A chaque renouvellement de mandat du mandataire social concerné, ces conditions de performance ainsi que le cas échéant la composition du Panel seront réexaminées par le conseil d'administration et le cas échéant modifiées pour tenir compte des changements de votre société et de ses secteurs d'activité.

#### **(iv) Paiement de l'Indemnité**

Le montant de l'Indemnité sera versé dans les 30 jours suivant la date du conseil d'administration constatant la réalisation des conditions de performance auxquelles le versement de l'Indemnité est subordonné.

Enfin, il est précisé que le droit à indemnisation de M. Bernard Hours a été modifié, à l'occasion de la conclusion de son contrat de Mandat Néerlandais (voir paragraphe 1.1.3.a) ci-avant), autorisée par le conseil d'administration du 10 décembre 2013. Ce droit à indemnisation modifié a ensuite été renouvelé sur une base identique par le conseil d'administration du 19 février 2014, et est soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 29 avril 2014, son renouvellement étant sous condition suspensive (i) de son approbation par l'assemblée générale et (ii) du renouvellement des fonctions en qualité de directeur général délégué de M. Bernard Hours à l'issue de l'assemblée générale du 29 avril 2014 (voir paragraphe 1.2 ci-avant).

## **2.2.6. Engagements relatifs aux conditions d'indemnisation de M. Franck Riboud, président directeur général, et de M. Emmanuel Faber, directeur général délégué, dans certains cas de cessation de leur mandat**

### **Nature, objet et modalités**

Le conseil d'administration du 13 février 2008 avait décidé à l'unanimité le principe et les modalités d'un droit à indemnisation de chacun des trois mandataires sociaux de votre société, MM. Franck Riboud, Emmanuel Faber et Bernard Hours ne prenant pas part au vote de ces décisions.

Le conseil d'administration du 10 février 2010 avait modifié notamment les droits à indemnisation de MM. Franck Riboud, président directeur général, Emmanuel Faber, directeur général délégué, dans certains cas de cessation de leurs fonctions.

Ces modifications avaient été approuvées par l'assemblée générale de votre société du 22 avril 2010.

Le conseil d'administration du 18 février 2013, sur recommandation du Comité de nomination et de rémunération, a décidé, à l'occasion du renouvellement des mandats de MM. Franck Riboud et Emmanuel Faber soumis au vote de l'assemblée générale du 25 avril 2013, de renouveler leurs droits à indemnisation dans certains cas de cessation de leurs fonctions. MM. Franck Riboud et Emmanuel Faber n'ont pas pris part au vote de la délibération les concernant. Ces droits à indemnisation ont été renouvelés sur une base identique à celle décidée par le conseil d'administration du 10 février 2010 et approuvée par l'assemblée générale du 22 avril 2010, sous réserve de quelques modifications apportées afin soit d'assurer une stricte conformité aux dispositions du Code AFEF-MEDEF, soit de rendre plus restrictives les conditions de leur versement.

Ces modifications ont été approuvées par l'assemblée générale de votre société du 25 avril 2013 selon les conditions décrites ci-après :

### **(i) Montant de l'Indemnité**

La personne concernée percevra, à titre d'indemnité ("l'Indemnité") et sous réserve de conditions de performance, une somme égale à deux fois la rémunération brute annuelle (comprenant les rémunérations fixe et variable) perçue au titre de son mandat au cours des douze derniers mois précédant la date de cessation desdites fonctions.

Le cumul du montant de (i) l'indemnité prévue par le statut collectif de votre société applicable à l'ensemble des salariés de votre société ("l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail", la fraction de cette indemnité correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat étant par ailleurs soumise à conditions de performance) et (ii) l'Indemnité ne devra pas excéder deux fois la rémunération brute annuelle (comprenant les rémunérations fixe et variable) perçue au titre du mandat au cours des douze derniers mois.

Dans l'hypothèse où le montant de l'Indemnité et celui de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail viendraient à dépasser ce plafond de deux fois la rémunération brute annuelle, et de manière à assurer un strict respect de ce plafond, la somme effectivement versée à la personne concernée sera en priorité imputée sur l'Indemnité, puis le cas échéant, sur la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail soumise à conditions de performance et correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat.

### **(ii) Cas de versement de l'Indemnité**

L'Indemnité sera due à la personne concernée dans le seul cas de départ contraint de ses fonctions de mandataire social lié à un changement de contrôle ou de stratégie, sur initiative du conseil d'administration, quelle que soit la forme de cette cessation de fonction, notamment révocation ou non-renouvellement (mais sauf faute grave – *i.e.* faute d'une extrême gravité empêchant toute continuation du mandat social – ou faute lourde, *i.e.* faute d'une extrême gravité commise avec intention de nuire à votre société), et ce sous condition de l'atteinte de conditions de performance. Il est précisé que le changement de contrôle s'entend de toutes modifications de la situation juridique de votre société, résultant de toute opération de fusion, de restructuration, de cession, d'offre publique d'achat ou d'échange notamment, à la suite de laquelle un



actionnaire personne morale ou personne physique, seul ou de concert, directement ou indirectement, viendrait à détenir plus de 50 % du capital ou des droits de vote de votre société.

Par ailleurs, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, aucun versement de l'Indemnité ne sera dû si la personne concernée peut faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite dans les conditions définies par les régimes de retraite.

Il est en outre précisé que compte tenu de la réactivation automatique du contrat de travail de la personne concernée en cas de cessation de ses fonctions de mandataire social, l'Indemnité sera également due si la personne concernée cesse d'exercer ou demande qu'il soit mis un terme à ses fonctions salariées dans les trois mois qui suivent la date de cessation de son mandat en cas de départ contraint intervenant à la suite d'un changement de contrôle.

En tant que de besoin, il est précisé qu'aucune Indemnité au titre du mandat ne sera due si la personne concernée a repris des fonctions salariées et n'a pas demandé à ce qu'il soit mis un terme à ces dernières dans le délai de trois mois susvisé.

### (iii) Conditions de performance au versement de l'Indemnité

Le versement de l'Indemnité sera fonction :

- de la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires net du groupe Danone (le "CA du Groupe") sur les cinq exercices clos précédant la date de cessation des fonctions de mandataire social (la "Période de Référence") ; et
- de la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") des chiffres d'affaires nets réalisés par les membres du Panel (les "CA du Panel"), sur la Période de Référence.

Pour l'application de la présente décision, il est précisé que :

- le CA du Groupe signifie la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires net du groupe sur la Période de Référence (sur une base consolidée et en données comparables, *i.e.* hors effet de périmètre et de change) ;
- le CA de chaque membre du Panel signifie la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires net réalisée par ledit membre du Panel sur la Période de Référence (sur une base consolidée et en données comparables, *i.e.* hors effet de périmètre et de change) ;
- les CA du Panel signifient les CA de tous les membres du Panel ;
- la Médiane des CA du Panel signifie la valeur du CA du membre du Panel qui partage les CA du Panel en deux ensembles égaux (c'est-à-dire telle qu'il y ait autant de membres du Panel ayant un CA supérieur ou égal à la Médiane que de membres du Panel ayant une valeur inférieure ou égale à la Médiane), étant précisé que si les membres du Panel sont en nombre pair, la Médiane des CA du Panel sera égale à la moyenne arithmétique des deux valeurs centrales des CA du Panel ;
- Panel signifie : huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation, soit Kellogg Company, Unilever N.V., Nestlé S.A., Kraft Foods Group Inc., Mondelēz International Inc., PepsiCo Inc., The Coca-Cola Company et General Mills Inc.

Le conseil d'administration devra se prononcer, sur la réalisation ou non de ces conditions de performance, dans les trois mois suivant la date de cessation des fonctions de mandataire social, par décision expresse dûment motivée,

mentionnée dans le rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale, prise après recommandation du Comité de nomination et de rémunération et sur la base du rapport d'un conseil financier.

Pour assurer la comparabilité des CA retenus, il est précisé que :

- il sera procédé à des retraitements (notamment corrections des effets de périmètres et/ou de change) dans la stricte mesure nécessaire afin d'assurer la cohérence dans la méthode de calcul des CA de l'ensemble des membres du Panel et du CA du Groupe sur l'ensemble de la période considérée ;
- en cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées d'un des membres du Panel, le conseil d'administration aura, à titre exceptionnel, la faculté d'exclure ce membre du Panel, par une décision dûment motivée ;
- en cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées de plusieurs membres du Panel, le conseil d'administration se prononcera par une décision dûment motivée prise ultérieurement, sur la base des derniers comptes audités publiés par les membres du Panel et par votre société sur les cinq derniers exercices clos pour lesquels des comptes auront été publiés par l'ensemble des membres du Panel et par votre société.

Par ailleurs, il est précisé que le conseil d'administration pourra, par une décision dûment motivée, exclure un membre du Panel en cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de scission, de fusion ou de changement d'activité de ce membre du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon.

Sur la Période de Référence :

- si le CA du Groupe est supérieur ou égal à la Médiane des CA du Panel, la personne concernée se verra attribuer 100 % du montant de l'Indemnité ;
- si le CA du Groupe est inférieur à la Médiane des CA du Panel, aucune Indemnité ne sera versée à la personne concernée.

Conformément aux dispositions des avenants aux contrats de travail de MM. Franck Riboud et Emmanuel Faber, il est rappelé que, pour chacun d'entre eux, les mêmes conditions de performance s'appliqueront à la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat et que la somme du montant de l'Indemnité de départ au titre du mandat et de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail ne saurait excéder vingt-quatre (24) mois de rémunération brute fixe et variable.

A chaque renouvellement du mandat du mandataire social concerné, ces conditions de performance ainsi que le cas échéant la composition du Panel seront réexaminées par le conseil d'administration et le cas échéant modifiées pour tenir compte notamment des changements de votre société et de ses secteurs d'activités.

### (iv) Paiement de l'Indemnité

Le montant de l'Indemnité déterminé en application des règles qui précèdent sera versé dans les trente jours suivant la date du conseil d'administration constatant la réalisation des conditions de performance auxquelles le versement de l'Indemnité est subordonné.

Par ailleurs, il est rappelé qu'en application des contrats de travail de MM. Franck Riboud et Emmanuel Faber, amendés par autorisation du conseil d'administration du 10 février 2010, les conditions de performance applicables à la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail correspondant à l'ancienneté acquise au titre de leurs mandats ont été automatiquement modifiées par l'approbation du présent engagement.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 7 mars 2014

#### Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit  
Etienne BORIS Philippe VOGT

Ernst & Young et Autres  
Jeanne BOILLET Gilles COHEN

“CAPITAL  
ET ACTIONNARIAT”



<b>7.1</b>	<b>CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ</b>	<b>286</b>	<b>7.5</b>	<b>DIVIDENDES VERSÉS PAR LA SOCIÉTÉ</b>	<b>295</b>
	Capital social au 28 février 2014	286		Politique de distribution de dividendes	295
	Actions non représentatives du capital	286		Dividendes versés au titre des trois exercices précédents	295
<b>7.2</b>	<b>ACTIONS ET CALLS DANONE DÉTENUS PAR LA SOCIÉTÉ ET SES FILIALES</b>	<b>287</b>	<b>7.6</b>	<b>DROITS DE VOTE, FRANCHISSEMENT DE SEUILS</b>	<b>296</b>
	Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions	287		Droits de vote	296
	Autorisation d'annulation d'actions et de réduction du capital à la suite du rachat par la Société de ses propres actions	288		Franchissement de seuils	297
	Calls DANONE détenus par la Société	288	<b>7.7</b>	<b>ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013 ET ÉVOLUTION AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES</b>	<b>298</b>
	Mouvements sur les actions de la Société en 2013 et situation au 31 décembre 2013	289		Actionnariat au 31 décembre 2013	298
	Utilisation des autorisations données par l'Assemblée Générale au cours de l'exercice 2013	290		Modification dans la répartition du capital de la Société au cours des trois derniers exercices	299
	Actions de la Société détenues par la Société et ses filiales au 28 février 2014	290		Titres au porteur identifiable	300
<b>7.3</b>	<b>AUTORISATIONS D'ÉMISSION DE TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL</b>	<b>291</b>		Participation des salariés	300
	Autorisations d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières donnant accès au capital en cours de validité au 31 décembre 2013	291	<b>7.8</b>	<b>MARCHÉ DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ</b>	<b>301</b>
	Modification du capital et des droits attachés aux actions	293		Places et indices de cotation	301
<b>7.4</b>	<b>INSTRUMENTS FINANCIERS NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL</b>	<b>294</b>		Cours de bourse et volumes de transactions (Euronext Paris)	301
	Compétence du Conseil d'Administration	294	<b>7.9</b>	<b>ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE</b>	<b>302</b>
	Délégation à la Direction Générale	294	<b>7.10</b>	<b>CHANGEMENT DE CONTRÔLE</b>	<b>303</b>
	Encours obligataire au 31 décembre 2013	294			

## 7.1 CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

### Capital social au 28 février 2014

Au 28 février 2014, le capital social de la Société s'élève à 157 757 000 euros, entièrement libéré, et divisé en 631 028 000 actions, toutes de même catégorie, dont la valeur nominale est de 25 centimes d'euro. Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une part proportionnelle à la quantité du capital qu'elle représente.

### Évolution du capital social au cours des cinq derniers exercices

Le capital social de la Société a évolué au cours des cinq derniers exercices de la façon suivante :

	Au 31 décembre				
	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Capital</b>					
Capital social (en euros)	161 747 713	161 980 460	160 561 643	160 790 500	157 757 000
Nombre d'actions émises	646 990 850	647 921 840	642 246 573	643 162 000	631 028 000

Les variations du capital social de la Société au cours des cinq derniers exercices proviennent des opérations décrites ci-après :

Date de constatation de l'opération	Actions créées/annulées lors de l'opération (en nombre d'actions)	Nature de l'opération	Nominal de l'opération (en euros)	Montant du capital après l'opération (en euros)	Actions composant le capital après l'opération (en nombre d'actions)
23 avril 2009	(1 844 442)	Réduction de capital par annulation d'actions	(461 111)	127 989 426	511 957 702
7 mai 2009	580 040	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérent à un PEE	145 010	128 134 436	512 537 742
25 mai 2009	11 216 756	Augmentation de capital pour le paiement du dividende en actions	2 804 189	130 938 625	523 754 498
25 juin 2009	123 236 352	Augmentation de capital	30 809 088	161 747 713	646 990 850
6 mai 2010	930 990	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérent à un PEE	232 747	161 980 460	647 921 840
5 mai 2011	939 160	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérent à un PEE	234 790	162 215 250	648 861 000
13 décembre 2011	(6 614 427)	Réduction de capital par annulation d'actions	(1 653 607)	160 561 643	642 246 573
11 mai 2012	915 427	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérent à un PEE	228 857	160 790 500	643 162 000
18 février 2013	(8 800 000)	Réduction de capital par annulation d'actions	(2 200 000)	158 590 500	634 362 000
13 mai 2013	918 000	Augmentation de capital réservée aux salariés adhérent à un PEE	229 500	158 820 000	635 280 000
26 juillet 2013	(4 252 000)	Réduction de capital par annulation d'actions	(1 063 000)	157 757 000	631 028 000

### Actions non représentatives du capital

La Société n'a émis aucune action qui ne soit pas représentative de son capital.

## 7.2 ACTIONS ET CALLS DANONE DÉTENUS PAR LA SOCIÉTÉ ET SES FILIALES

Le présent paragraphe constitue le descriptif du programme de rachat d'actions établi conformément aux articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers.

### Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions

Le Conseil d'Administration peut procéder à l'acquisition d'actions de la Société dans les limites et conditions fixées par la loi, notamment sous réserve de l'autorisation de l'Assemblée Générale.

L'Assemblée Générale du 25 avril 2013 a ainsi autorisé, pour une période de 18 mois, le Conseil d'Administration à racheter un nombre d'actions ne pouvant excéder 10 % du nombre total des actions composant le capital social de la Société à un prix maximum d'achat de 65 euros par action. Cette autorisation annuelle et remplace celle précédemment accordée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2012.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration va soumettre à l'Assemblée Générale du 29 avril 2014 une nouvelle autorisation, pour une durée de 18 mois, qui privera d'effet celle précédemment accordée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013, pour racheter un nombre d'actions ne pouvant excéder 10 % du nombre total des actions composant le capital social de la Société (soit, à titre indicatif, 63 102 800 actions au 28 février 2014, représentant un montant maximum d'achat théorique de 4 101 682 000 euros) à un prix maximum d'achat de 65 euros par action.

Sous réserve de l'approbation de l'autorisation par l'Assemblée Générale du 29 avril 2014, le rachat par la Société de ses propres actions aura pour finalité :

- soit l'attribution d'actions au titre de l'exercice d'options d'achat d'actions par des salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés selon les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- soit la mise en œuvre de tout plan d'attribution d'actions sous conditions de performance à des salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés selon les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- soit la cession d'actions aux salariés (directement ou par l'intermédiaire de fonds d'épargne salariale) dans le cadre de plans d'actionnariat salarié ou de plans d'épargne entreprise ;
- soit la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- soit la remise ultérieure d'actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- soit l'annulation d'actions dans la limite légale maximale ;
- soit l'animation du marché des actions dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de service d'investissement, en conformité avec la Charte de Déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers.

Les rachats d'actions pourront, dans les limites permises par la réglementation en vigueur, être réalisés, en tout ou partie, selon le cas, par voie d'acquisition, de cession, d'échange, de transfert, en une ou plusieurs fois, par tous moyens sur tous marchés, y compris sur les systèmes multilatéraux de négociations (MTF – *Multilateral Trading Facilities*) ou via un internalisateur systématique, ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs d'actions (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce biais). Ces moyens incluent l'utilisation de tout contrat financier ou instrument financier à terme (tel que notamment tout contrat à terme ou option), à l'exclusion de la vente d'options de vente, dans le respect de la réglementation en vigueur.

Ces opérations pourront être réalisées pendant 18 mois à compter du 29 avril 2014, et ce à tout moment (à l'exception des périodes d'offre publique sur les titres de la Société) dans les limites permises par la réglementation applicable.

## Autorisation d'annulation d'actions et de réduction du capital à la suite du rachat par la Société de ses propres actions

L'Assemblée Générale du 28 avril 2011 avait autorisé, pour une période de 24 mois, le Conseil d'Administration à procéder à l'annulation des actions rachetées par la Société, dans la limite de 10 % du capital social existant au jour de l'Assemblée.

Dans le cadre de cette autorisation, le Conseil d'Administration a décidé, le 18 février 2013, de procéder à une annulation de 8,8 millions d'actions, représentant environ 1,4 % du capital social, qui étaient précédemment affectées à l'annulation.

L'Assemblée Générale du 25 avril 2013 a à nouveau autorisé, pour une période de 24 mois, le Conseil d'Administration à procéder à l'annulation des actions rachetées par la Société, dans la limite de 10 % du capital social existant au jour de l'Assemblée.

Dans le cadre de cette autorisation, le Conseil d'Administration a décidé, le 26 juillet 2013, de procéder à une annulation de 4,252 millions d'actions, représentant environ 0,7 % du capital social, qui étaient précédemment affectées à l'annulation.

## Calls DANONE détenus par la Société

### Opérations d'acquisition de calls DANONE par la Société

Le 25 octobre 2011, dans le cadre de son programme de rachat d'actions, Danone avait procédé à l'acquisition d'options d'achat ("calls") d'actions DANONE pour couvrir une partie des plans d'options d'achat d'actions ("stock-options") attribuées à certains de ses salariés et aux mandataires sociaux et encore en cours, en substitution de leur couverture existante par des actions propres autodétenues.

Avant cette date, afin de satisfaire à ses obligations légales, Danone détenait des actions propres spécifiquement affectées à la couverture de ces plans de stock-options. Ces actions propres avaient vocation à être remises progressivement en circulation sur le marché lors des exercices futurs des stock-options par leurs bénéficiaires, et ce jusqu'à l'expiration des derniers plans en cours, soit en octobre 2017. Afin de limiter l'effet dilutif résultant de

ces exercices, Danone a décidé en 2011 de couvrir une partie de ces stock-options par l'acquisition de calls DANONE, en substitution des actions propres autodétenues.

Un total de 6,6 millions de calls DANONE représentant environ 1,02 % du capital social, ont ainsi été acquis auprès d'un établissement financier. La Société a vocation à exercer ces calls à tout moment jusqu'à l'expiration des derniers plans de stock-options en cours concernés (soit en octobre 2017), afin de respecter ses engagements de livraison d'actions vis-à-vis des bénéficiaires de stock-options.

Les 6,6 millions d'actions autodétenues jusqu'alors en couverture des stock-options visées ont été réaffectées à un objectif d'annulation, puis annulées le 13 décembre 2011.

### Calls DANONE détenus par la Société au 31 décembre 2013

(en nombre d'options)	Situation au 31 décembre 2012	Mouvements de la période			Situation au 31 décembre 2013
		Acquisitions	Options échues	Exercices	
<b>Calls DANONE</b>	<b>4 288 634</b>	-	-	<b>(2 267 219)</b>	<b>2 021 415</b>

Au 31 décembre 2013, les calls DANONE détenus par la Société représentaient 0,32 % du capital de la Société.

### Positions ouvertes sur produits dérivés sur actions de la Société au 31 décembre 2013

Les positions ouvertes sur produits dérivés sur actions de la Société au 31 décembre 2013 sont les suivantes :

	Positions ouvertes à l'achat		Positions ouvertes à la vente	
	Options d'achat achetées	Achats à terme	Options d'achat vendues	Ventes à terme
Nombre de titres	2 021 415	-	-	-
Échéance maximale moyenne pondérée	13/05/2016	N/A	N/A	N/A
Prix moyen pondéré d'exercice (en euros)	38,79	N/A	N/A	N/A



Les positions ouvertes sur *calls* DANONE détenus par la Société au 31 décembre 2013, figurant dans le tableau ci-avant, se décomposent comme suit :

	27/04/2006	21/10/2008	23/04/2009	20/10/2009
Conseil d'Administration ayant autorisé les plans de <i>stock-options</i> couverts <sup>(a)</sup>				
Nombre de <i>stock-options</i> en couverture des plans	638 474	18 676	1 348 771	15 494
Date d'expiration des options en couverture des plans	26/04/2014	20/10/2016	22/04/2017	19/10/2017
Prix d'exercice des options en couverture des plans ( <i>en euros par action</i> )	46,92	43,71	34,85	40,90

(a) Les plans de *stock-options* accordées à certains salariés et aux mandataires sociaux sont décrits au paragraphe 6.3 *Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance*.

## Mouvements sur les actions de la Société en 2013 et situation au 31 décembre 2013

Au cours de l'exercice 2013, le Groupe a procédé aux opérations suivantes sur l'action DANONE :

- rachat de 15,1 millions d'actions DANONE réalisé à des fins de croissance externe, dans le cadre du programme de rachat d'actions de la Société pour 809 millions d'euros (dont 6,7 millions d'actions afin de compenser l'effet dilutif de la remise en paiement de 6 715 266 actions décrite ci-après) réalisé par des prestataires de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre du programme de rachat d'actions de la Société ;
- remise en paiement de 6 715 266 actions DANONE autodétenues en rémunération d'une partie du prix d'acquisition d'actions de Danone Espagne auprès d'actionnaires minoritaires de cette filiale (voir Note 23 des Annexes aux comptes consolidés) ;
- remise de respectivement 0,3 et 0,2 million d'actions dans le cadre (i) de l'exercice par leurs bénéficiaires de *stock-options*, et (ii) de la livraison d'actions sous conditions de performance accordées à certains salariés et mandataires sociaux ;
- annulation de 13,1 millions d'actions DANONE pour 597 millions d'euros en contrepartie de la rubrique Actions propres et donc sans impact sur le montant des capitaux propres consolidés.

Les mouvements sur les actions propres en termes d'opérations et d'utilisation au cours de l'exercice 2013 et présentés par type d'objectifs poursuivis par la Société ont été les suivants :

	Mouvements de la période							Situation au 31 décembre 2013
	Situation au 31 décembre 2012	Rachats <sup>(a)</sup> <sup>(b)</sup>	Autres opérations	Réaffectations <sup>(a)</sup>	Annulations <sup>(a)</sup>	Levées d'options <sup>(a)</sup>	Livraison d'actions sous conditions de performance	
( <i>en nombre d'actions</i> )								
Opérations de croissance externe	31 503 419	15 043 900	(6 715 266)	(8 749 629)	-	35 338	-	31 117 762
Couverture d'actions sous conditions de performance et de <i>stock-options</i>	7 747 810	-	-	497 629	-	(312 421)	(222 371)	7 710 647
Annulation d'actions	4 800 000	-	-	8 252 000	(13 052 000)	-	-	-
<b>Actions détenues par la Société</b>	<b>44 051 229</b>	<b>15 043 900</b>	<b>(6 715 266)</b>	<b>-</b>	<b>(13 052 000)</b>	<b>(277 083)</b>	<b>(222 371)</b>	<b>38 828 409</b>
Actions détenues par Danone Espagne	5 780 005	-	-	-	-	-	-	5 780 005
<b>Total</b>	<b>49 831 234</b>	<b>15 043 900</b>	<b>(6 715 266)</b>	<b>-</b>	<b>(13 052 000)</b>	<b>(277 083)</b>	<b>-</b>	<b>44 608 414</b>

(a) Rachats et affectations (réaffectations et annulations) effectués dans le cadre des autorisations accordées par l'Assemblée Générale.

(b) Les rachats affectés à la couverture de *stock-options* ont été effectués par exercice d'options d'achat d'actions DANONE (*calls*).

Le prix moyen de rachats des actions DANONE réalisés au cours de l'exercice 2013 s'est élevé à 48,82 euros par action pour les actions rachetées par des prestataires de services d'investissement indépendants, et à 38,79 euros par action (prix d'exercice des *calls*, hors prime payée en 2011 lors de l'acquisition des *calls*, voir paragraphe *Opérations d'acquisition de calls DANONE par la Société* ci-avant) pour les actions rachetées par exercice de *calls* DANONE.

Le montant total des frais de transactions sur cette période s'est élevé à 2 millions d'euros.

Au 31 décembre 2013, la Société détient 44 608 414 actions propres, représentant 7,1 % de son capital social (11 152 104 euros en valeur nominale), et dont la valeur d'achat brute s'élève à 1 896 millions d'euros.

## Utilisation des autorisations données par l'Assemblée Générale au cours de l'exercice 2013

Date de l'Assemblée ayant autorisé le programme de rachat	Finalité du rachat	Actions rachetées (en nombre d'actions)	Valeur totale des actions rachetées (en euros)
26/04/2012	Opérations de croissance externe	14 198 005	695 222 870
26/04/2012	Couverture de <i>stock-options</i> et d'actions sous conditions de performance	296 584	11 555 741
25/04/2013	Opérations de croissance externe	15 043 900	806 178 587
25/04/2013	Couverture de <i>stock-options</i> et d'actions sous conditions de performance	2 224 317	86 374 479

## Actions de la Société détenues par la Société et ses filiales au 28 février 2014

Les actions de la Société détenues par la Société et ses filiales au 28 février 2014 et présentées par type d'objectifs poursuivis par la Société sont les suivantes :

(en nombre d'actions)	Au 28 février 2014
Opérations de croissance externe	30 997 762
Contrat de liquidité <sup>(a)</sup>	-
Couverture de <i>stock-options</i> et d'actions sous conditions de performance	7 710 647
Annulation	-
<b>Actions détenues par la Société</b>	<b>38 708 409</b>
<b>Actions détenues par Danone Espagne</b>	<b>5 780 005</b>
<b>Total</b>	<b>44 488 414</b>

(a) Voir paragraphe ci-après relatif au contrat de liquidité.

Sur la base du cours de clôture de l'action de la Société au 28 février 2014 (soit 51,18 euros par action), la valeur de marché des actions de la Société détenues par le Groupe (hors actions affectées à l'annulation) à cette date s'élève à 2 277 millions d'euros. Une variation de 10 %, à la hausse ou à la baisse, du cours de l'action de la Société résulterait en une variation de 228 millions d'euros, à la hausse ou à la baisse, de la valeur de marché des actions de la Société détenues par le Groupe.

Au 28 février 2014, la Société détient 1 747 071 *calls* DANONE, portant sur le même nombre d'actions, représentant environ 0,28 % de son capital social. En tenant compte de ces actions, le Groupe détient, au 28 février 2014, directement ou par l'intermédiaire de ces *calls*, un total de 46 235 485 actions, soit environ 7,33 % de son capital social.

À partir du 17 janvier 2014 et pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction, la Société a confié à Rothschild & Cie Banque la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association Française des Marchés Financiers (AMAFI) et approuvée par la décision de l'Autorité des Marchés Financiers du 21 mars 2011. Cette décision intervient dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013 pour une durée de 18 mois.

Pour la mise en œuvre de ce contrat, 120 000 actions DANONE ont été affectées au compte de liquidité ouvert au nom de la Société dans les livres de Rothschild & Cie Banque.

## 7.3 AUTORISATIONS D'ÉMISSION DE TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

### Autorisations d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières donnant accès au capital en cours de validité au 31 décembre 2013

L'Assemblée Générale donne régulièrement au Conseil d'Administration des autorisations pour augmenter le capital de la Société par l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.

#### Principaux plafonds d'émission

Les principaux plafonds applicables aux autorisations d'émission conférées par l'Assemblée Générale au Conseil d'Administration et en cours de validité au 31 décembre 2013 sont décrits ci-après.

À titre préliminaire, il est rappelé que la plupart des plafonds applicables à ces autorisations d'émission sont fixés en montant nominal et non en pourcentage du capital. Toutefois, le pourcentage du capital que représentent ces plafonds, sur la base du capital social au 31 décembre 2013, est précisé ci-après à titre indicatif uniquement. Il est d'ailleurs précisé que ce pourcentage indicatif du capital a très légèrement augmenté entre les montants indiqués pour l'Assemblée Générale du 25 avril 2013 et le 31 décembre 2013, en raison de la réduction de capital réalisée par la Société en juillet 2013 (voir paragraphe *Autorisation d'annulation d'actions et de réduction de capital à la suite du rachat par la Société de ses propres actions* ci-avant).

#### Synthèse des autorisations financières existantes au 31 décembre 2013

Les autorisations d'émission pour les actions ordinaires et les valeurs mobilières donnant accès au capital, avec ou sans droit préférentiel de souscription (DPS), existantes au 31 décembre 2013, figurent dans le tableau ci-après.

Toutes ces autorisations ont été approuvées par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013. Elles ont été consenties pour une durée de 26 mois, soit

#### Émissions non dilutives

Le montant nominal maximal relatif à l'émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription, est de 55,3 millions d'euros (à la suite de son renouvellement par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013) représentant un maximum de 221,2 millions d'actions nouvelles à émettre (soit environ 35,05 % du capital sur la base du capital social au 31 décembre 2013).

#### Émissions dilutives

Le montant nominal maximal relatif à l'émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription (mais avec obligation pour le Conseil d'Administration de consentir un droit de priorité aux actionnaires de la Société), est de 23,6 millions d'euros, représentant un maximum de 94,4 millions d'actions nouvelles à émettre (soit environ 14,96 % du capital sur la base du capital social au 31 décembre 2013).

La synthèse des autorisations financières existantes au 31 décembre 2013 figure ci-après.

jusqu'au 25 juin 2015, à l'exception de l'autorisation d'attribution d'actions sous conditions de performance (Group performance shares ou GPS) dont l'échéance est fixée au 31 décembre 2013, et que l'Assemblée Générale du 29 avril 2014 est appelée à renouveler (voir paragraphe *Autorisation financière proposée au vote de l'Assemblée Générale* ci-après).

Plafonds communs autorisés en capital (montant nominal de l'émission)	Type d'autorisation	Plafonds individuels autorisés en capital (montant nominal ou pourcentage)	Utilisation en 2013 (montant nominal)	Solde disponible au		
				31 décembre 2013 (montant nominal ou pourcentage)		
Plafond commun à toutes les émissions dilutives et non dilutives : 55,3 millions d'euros (soit environ 35,05 % <sup>(a)</sup> du capital)	Plafond applicable aux émissions non dilutives : 55,3 millions d'euros (soit environ 35,05 % <sup>(a)</sup> du capital)	Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (DPS)	55,3 millions d'euros (soit environ 35,05 % <sup>(a)</sup> du capital) <sup>(b)</sup>	–	55,3 millions d'euros	
	Plafond applicable aux émissions dilutives : 23,6 millions d'euros (soit environ 14,96 % <sup>(a)</sup> du capital)	Augmentation de capital sans DPS mais avec droit de priorité pour les actionnaires	23,6 millions d'euros (soit environ 14,96 % <sup>(a)</sup> du capital) <sup>(b)</sup>	–	23,6 millions d'euros	
		Surallocation (en % de l'émission initiale)	15 % <sup>(b) (c)</sup>	–	–	
		Offre publique d'échange (OPE) initiée par la Société	15,7 millions d'euros (soit environ 9,95 % <sup>(a)</sup> du capital) <sup>(b)</sup>	–	15,7 millions d'euros	
		Apports en nature	10 % du capital	–	10 % du capital	
		Augmentation de capital réservée aux salariés et/ou dirigeants du Groupe	3,1 millions d'euros (soit environ 1,97 % <sup>(a)</sup> du capital)	229 500 euros <sup>(d)</sup>	3,1 millions d'euros <sup>(e)</sup>	
		Attribution d'actions sous conditions de performance (GPS)	0,2 % du capital social à l'issue de l'Assemblée Générale	821 643 actions attribuées <sup>(g)</sup> (soit environ 0,13 % <sup>(h)</sup> du capital)	0 <sup>(f)</sup>	
	–	–	Incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes	40,7 millions d'euros (soit environ 25,8 % <sup>(a)</sup> du capital)	–	40,7 millions d'euros

(a) Ce pourcentage est calculé à titre indicatif uniquement, sur la base du capital social au 31 décembre 2013 (après prise en compte de la réduction de capital, d'un montant nominal de 1,063 million d'euros, par voie d'annulation de 4,252 millions d'actions propres, réalisée par la Société le 26 juillet 2013).

(b) L'ensemble des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société qui seraient réalisées en vertu de ces autorisations : (i) augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, (ii) augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription mais avec droit de priorité pour les actionnaires, (iii) option de sur-allocation, et (iv) offre publique d'échange initiée par la Société, ne pourra dépasser un plafond d'un montant en principal de 2 milliards d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies).

(c) Pour les augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription (mais avec droit de priorité pour les actionnaires) résultant de souscriptions en numéraire, le Conseil d'Administration peut augmenter le nombre de titres à émettre dans la limite de 15 % des émissions initiales et au même prix que ces dernières. Cette faculté du Conseil ne peut avoir pour effet d'augmenter les plafonds prévus dans cette autorisation (soit 23,6 millions d'euros en capital et 2 milliards d'euros en termes de montant principal de créance pour les valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société).

(d) L'augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe décidée par le Conseil d'Administration du 18 février 2013 et réalisée en mai 2013 a utilisé l'autorisation votée par l'Assemblée Générale du 28 avril 2011 (et non celle votée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013).

(e) Le montant nominal de la nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe, décidée par le Conseil d'Administration du 19 février 2014 et devant être réalisée en mai 2014, s'imputera sur ce montant.

(f) Cette autorisation financière a pris fin le 31 décembre 2013 et ne peut donc plus donner lieu à des attributions d'actions sous conditions de performance sur le fondement de cette autorisation.

(g) Voir paragraphe 6.3 *Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance* en ce qui concerne l'examen de l'atteinte des conditions de performance au titre de ces attributions.

(h) Ce pourcentage est calculé sur la base du capital social constaté à l'issue de l'Assemblée Générale du 25 avril 2013.

Enfin, il est rappelé qu'en plus de ces autorisations d'émission, l'Assemblée Générale a autorisé le Conseil d'Administration à procéder à l'annulation des actions rachetées par la Société et que cette autorisation a été mise en œuvre

par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2013 (voir paragraphe *Autorisation d'annulation d'actions et de réduction de capital à la suite du rachat par la Société de ses propres actions* ci-avant).

## Plans d'actions sous conditions de performance (GPS)

Le Conseil d'Administration a fait usage, au cours de l'exercice 2013, de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale de procéder à l'attribution d'actions sous conditions de performance (GPS).

Les attributions de GPS au cours de l'exercice 2013, les différents plans de GPS en cours au 31 décembre 2013, les impacts des plans en cours en termes de dilution/détention du capital de la Société, les conditions de performance applicables à ces plans de GPS, ainsi que l'examen de l'atteinte des conditions de performance par le Conseil d'Administration, sont décrits au paragraphe 6.3 *Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance*.

## Plans d'options d'achat d'actions (*stock-options*)

Par décision de l'Assemblée Générale du 22 avril 2010, le Groupe n'attribue plus d'options d'achat et/ou de souscription d'actions. En effet, il a été décidé que l'autorisation d'attribuer des actions sous conditions de performance annulait, pour la part non utilisée à cette date, l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 23 avril 2009 de consentir des options d'achat et/ou de souscription d'actions. Les derniers plans de *stock-options* attribués par la Société et encore en cours expireront en octobre 2017.

Les différents plans de *stock-options* restant encore en cours au 31 décembre 2013, leurs principaux termes ainsi que les impacts des plans en cours en termes de dilution/détention du capital de la Société sont décrits au paragraphe 6.3 *Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance*.

## Actionnariat salarié

### Augmentation de capital réservée aux salariés réalisée en 2013

L'Assemblée Générale du 28 avril 2011 avait donné l'autorisation au Conseil d'Administration de procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés adhérant à un Plan d'Épargne Entreprise ("PEE"), dans la limite d'un montant nominal de 3,7 millions d'euros.

Cette autorisation, valable jusqu'en juin 2013, a été renouvelée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013 pour une durée de 26 mois, dans la limite d'un montant nominal fixé à 3,1 millions d'euros.

Dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée Générale du 28 avril 2011, la Société a procédé, en mai 2013, à une augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe adhérant à un Plan d'Épargne Entreprise (via un Fonds Relais ultérieurement fusionné dans le Fonds Commun de Placement d'Entreprise "Fonds Danone"), pour un montant nominal de 229 500 euros représentant l'émission de 918 000 actions nouvelles, soit environ 0,14 % du capital social de la Société (voir Note 21 des Annexes aux comptes consolidés).

### Augmentation de capital réservée aux salariés en cours de réalisation

Dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée Générale du 25 avril 2013, le Conseil d'Administration du 19 février 2014 a décidé de procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe adhérant à un PEE pour un montant maximal de souscription de 80 millions d'euros, représentant un maximum de 1 987 084 actions nouvelles (soit environ 0,31 % du capital social de la Société) sur la base d'un cours soumis à décote de l'action DANONE à 40,26 euros. Le montant effectif des souscriptions sera constaté en juin 2014.

## Autorisation financière proposée au vote de l'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale du 29 avril 2014 est appelée à renouveler l'autorisation d'attribution d'actions sous conditions de performance (GPS), selon les conditions figurant dans le tableau ci-après :

	Date de l'autorisation	Date d'échéance	Plafond autorisé
Attribution d'actions sous conditions de performance (GPS)	29/04/2014	31/12/2014	0,2 % du capital social tel que constaté à l'issue de l'Assemblée Générale, venant s'imputer sur le plafond de 23,6 millions d'euros commun aux émissions dilutives qui seraient réalisées sur la base des autorisations financières approuvées par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013

Ce projet de résolution est présenté aux paragraphes 8.2 *Projet de résolutions présentées à l'Assemblée Générale* et 8.3 *Commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale*.

## Modification du capital et des droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux dispositions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

## 7.4 INSTRUMENTS FINANCIERS NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL

### Compétence du Conseil d'Administration

L'Assemblée Générale Mixte du 23 avril 2009 a décidé de supprimer l'article 27.I.9 des statuts de la Société, qui réservait à l'Assemblée Générale la compétence pour décider ou autoriser l'émission d'obligations, afin

de reconnaître la compétence de principe dans ce domaine au Conseil d'Administration, conformément au premier alinéa de l'article L. 228-40 du Code de commerce.

### Délégation à la Direction Générale

Le Conseil d'Administration, dans sa séance du 23 octobre 2013, a décidé de renouveler pour une durée d'une année la délégation octroyée à la Direction Générale pour réaliser, en France ou à l'étranger (y compris notamment sur le marché américain par voie de placement privé auprès d'investisseurs institutionnels), l'émission d'obligations ordinaires, de titres subordonnés ou

complexes à durée déterminée ou indéterminée, ou de tout autre type de titres de créance négociables, et ce dans la limite d'un encours en principal n'excédant pas à tout moment 10 milliards d'euros (ou la contre-valeur de cette somme exprimée en toutes autres devises ou unités de comptes).

### Encours obligataire au 31 décembre 2013

Au 31 décembre 2013, l'encours total en principal des emprunts obligataires émis par la Société est de 7 078 millions d'euros (montant au 31 décembre 2013 comptabilisé dans les comptes consolidés, voir Note 31 des Annexes aux comptes consolidés).

Enfin, il est précisé que conformément à une convention de substitution conclue le 16 novembre 2009 entre la Société et sa filiale Danone Finance (désormais

dissoute), la Société s'est substituée à Danone Finance dans ses titres de créances émis dans le cadre de son programme EMTN (*Euro Medium Term Note*). La Société est donc l'unique émetteur d'obligations du Groupe. Les derniers titres de créances émis par Danone Finance (à laquelle s'est substituée la Société) et encore en cours viendront à échéance en juin 2016.



## 7.5 DIVIDENDES VERSÉS PAR LA SOCIÉTÉ

### Politique de distribution de dividendes

#### Règles fixées par les statuts de la Société

Conformément à la loi, il est prélevé sur le bénéfice, diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, (i) en premier lieu 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve légale, prélèvement qui cessera d'être obligatoire lorsque ledit fonds aura atteint le dixième du capital, mais reprendra son cours si, pour une cause quelconque, cette quotité n'est plus atteinte, et (ii) en second lieu, toutes sommes à porter en réserve en application de la loi. Le solde, augmenté des reports bénéficiaires, constitue le bénéfice distribuable.

Aux termes des statuts, il est prélevé sur le bénéfice distribuable la somme nécessaire pour servir aux actionnaires, à titre de premier dividende, un intérêt de 6 % l'an sur le montant libéré et non remboursé de leurs actions, sans qu'en cas d'insuffisance des bénéfices d'un exercice pour effectuer ce paiement, il puisse être fait un prélèvement sur les résultats des exercices ultérieurs.

L'excédent est à la disposition de l'Assemblée Générale annuelle pour, sur la proposition du Conseil d'Administration, être réparti aux actions à titre de dividende ou être, en totalité ou en partie, affecté à tous comptes de réserves ou être reporté à nouveau.

Les réserves dont l'Assemblée Générale a la disposition pourront être employées, sur sa décision, pour payer un dividende aux actions. En ce cas, la décision indiquera expressément les postes sur lesquels les prélèvements sont effectués.

#### Politique de distribution

La politique de distribution de dividendes, définie par le Conseil d'Administration, découle d'une analyse qui prend notamment en compte l'historique de dividendes, la position financière et les résultats du Groupe, ainsi que les pratiques de distribution du secteur d'activité du Groupe.

### Dividendes versés au titre des trois exercices précédents

Un dividende de 1,45 euro par action sera proposé à l'Assemblée Générale du 29 avril 2014 aux actions portant jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2013. Si ce dividende est approuvé, il sera détaché de l'action le 7 mai 2014 et sera payable à partir du 3 juin 2014.

Par ailleurs, l'Assemblée Générale du 29 avril 2014 proposera d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement en actions nouvelles de la Société de la totalité du dividende afférent aux titres dont il est propriétaire (voir paragraphe 8.3 *Commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale*).

Les dividendes distribués au titre des trois exercices précédant l'exercice 2013 ont été les suivants :

<b>Dividende au titre de l'exercice <sup>(a)</sup></b>	<b>Dividende par action</b> <i>(en euros par action)</i>	<b>Dividende approuvé</b> <i>(en millions d'euros)</i>	<b>Dividende payé <sup>(b)</sup></b> <i>(en millions d'euros)</i>
2010	1,30	842	790
2011	1,39	893	843
2012	1,45	933	858

(a) Versé l'année suivante.

(b) Les actions détenues directement par la Société (soit environ 6,15 % du capital au 31 décembre 2013) ne donnent pas droit au versement du dividende. En revanche, les actions de la Société détenues par sa filiale Danone Espagne (soit environ 0,92 % du capital au 31 décembre 2013) donnent droit au versement de ce dividende.

Conformément à la loi, les dividendes non réclamés sont prescrits au profit de l'État à l'issue d'un délai de cinq ans.

## 7.6 DROITS DE VOTE, FRANCHISSEMENT DE SEUILS

### Droits de vote

#### Droit de vote double

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 18 octobre 1935 a décidé l'attribution d'un droit de vote double, dans les conditions légales, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom d'un même actionnaire, ainsi que – en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission – aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Le droit de vote double cesse en cas de transfert ou de conversion au porteur, sauf exceptions prévues par la loi. La fusion de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la société absorbante, si les statuts de celle-ci l'ont institué.

#### Limitation des droits de vote en Assemblée Générale

##### Principe de limitation des droits de vote

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 septembre 1992 a décidé qu'en Assemblée Générale, aucun actionnaire ne peut exprimer, par lui-même ou par mandataire, au titre des droits de vote simple attachés aux actions qu'il détient directement et indirectement et aux pouvoirs qui lui sont donnés, plus de 6 % du nombre total des droits de vote attachés aux actions de la Société. Toutefois s'il dispose en outre, à titre personnel et/ou comme mandataire, de droits de vote double, la limite ainsi fixée pourra être dépassée en tenant compte exclusivement des droits de vote supplémentaires qui en résultent, sans que l'ensemble des droits de vote qu'il exprime ne puisse excéder 12 % du nombre total des droits de vote attachés aux actions de la Société.

Conformément à l'article 26 II des statuts de la Société, pour l'application de cette limitation :

- le nombre total des droits de vote pris en compte est calculé à la date de l'Assemblée Générale et est porté à la connaissance des actionnaires à l'ouverture de ladite Assemblée Générale ;
- le nombre de droits de vote détenus directement et indirectement s'entend notamment de ceux qui sont attachés aux actions qu'un actionnaire détient à titre personnel, aux actions qui sont détenues par une personne morale qu'il contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce et aux actions assimilées aux actions possédées, telles que définies par les dispositions des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce ; et
- pour les droits de vote exprimés par le Président de l'Assemblée Générale, ne sont pas pris en compte les droits de vote qui sont attachés à des actions pour lesquelles une procuration a été retournée à la Société sans indication de mandataire et qui, individuellement, n'enfreignent pas les limitations prévues.

Cette limitation des droits de vote en Assemblée Générale a été mise en œuvre par la Société pour la première fois, lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2013, à l'égard du groupe MFS (voir paragraphe 7.7 *Actionnariat de la Société au 31 décembre 2013 et évolution au cours des trois derniers exercices* pour plus d'information sur la participation détenue par le groupe MFS au sein du capital de la Société).

#### Exceptions à la limitation des droits de vote

Conformément à l'article 26 II des statuts de la Société, les limitations prévues ci-avant deviennent caduques dès lors qu'une personne physique ou morale, seule ou de concert avec une ou plusieurs personnes physiques ou morales, vient à détenir au moins les deux tiers du nombre total des actions de la Société, à la suite d'une procédure d'offre publique visant les actions de la Société. Le Conseil d'Administration constate la réalisation de la caducité et procède aux formalités corrélatives de modification des statuts.

En outre, conformément aux dispositions du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, les effets des limitations décrites ci-avant seront suspendus lors de la première Assemblée Générale qui suit la clôture d'une offre publique lorsque l'initiateur de l'offre, agissant seul ou de concert, vient à détenir plus des deux tiers du capital ou des droits de vote de la société visée.

Enfin, à la suite de l'adoption de la seizième résolution par l'Assemblée Générale du 22 avril 2010, les limitations prévues ci-avant sont suspendues pour une Assemblée Générale, dès lors que le nombre d'actions qui y sont présentes ou représentées atteint ou dépasse 75 % du nombre total d'actions ayant le droit de vote. Dans ce cas, le Président du Conseil d'Administration (ou toute autre personne présidant l'Assemblée en son absence) constate la suspension de cette limitation lors de l'ouverture de cette Assemblée Générale.

#### Intérêt de la limitation des droits de vote pour les actionnaires

Le Conseil d'Administration a examiné à plusieurs reprises cette clause de limitation des droits de vote en Assemblée Générale et, à la suite d'un dialogue avec ses actionnaires, a conclu que cette limitation des droits de vote était dans l'intérêt de l'ensemble des actionnaires de la Société. En effet :

- cette limitation permet d'éviter qu'un actionnaire n'exerce une influence sur les décisions sociales qui serait disproportionnée par rapport au poids réel de sa participation, particulièrement dans l'hypothèse d'un quorum faible ou lorsqu'une majorité simple est suffisante pour l'adoption d'une décision sociale (avec un quorum de 50 % lors d'une Assemblée Générale, 25 % des voix pourraient suffire à adopter ou rejeter une décision sociale) ;
- elle permet également d'éviter qu'un actionnaire puisse prendre le contrôle de fait de la Société de manière "rampante", c'est-à-dire sans l'obliger à lancer une offre publique et à ainsi permettre aux actionnaires existants de sortir du capital de la Société dans des conditions satisfaisantes. Ainsi, la clause de limitation des droits de vote permet d'éviter cette situation en obligeant l'actionnaire souhaitant prendre le contrôle de la Société à lancer une offre publique sur l'ensemble des titres de la Société. En ce sens, cette disposition constitue une protection pour l'ensemble des actionnaires et leur garantit une meilleure valorisation de leurs actions ;
- cette disposition statutaire ne constitue en aucun cas un obstacle à une offre publique sur la Société, puisque la clause est automatiquement caduque dans l'hypothèse où un ou plusieurs actionnaires agissant de concert viendraient à détenir plus des deux tiers du capital ou des droits de vote de la Société ; et
- la validité des clauses de limitation des droits de vote a été reconnue par le Code de commerce et ces clauses de limitation sont utilisées par plusieurs sociétés du CAC 40.

En 2007, l'Assemblée Générale a rejeté une résolution visant à supprimer cette clause de limitation des droits de vote en Assemblée.

En 2010, à la suite d'un dialogue avec ses actionnaires, le Conseil avait considéré qu'il était opportun de modifier les modalités de ce mécanisme de limitation des droits de vote, afin d'instituer un cas de suspension automatique de cette limitation pour toute Assemblée de la Société dès lors que le quorum atteint serait suffisamment élevé. En effet, autant cette limitation paraît utile et justifiée dans l'hypothèse où le quorum d'une Assemblée est faible, autant elle paraît superflue dans le cas où ce quorum est élevé, puisqu'un tel quorum assurerait l'expression de tous les actionnaires sans distorsion possible. Pour cette raison, cette limitation est suspendue, pour une Assemblée, dès lors que le nombre d'actions qui y sont présentes ou représentées atteint ou dépasse 75 % du nombre total d'actions ayant le droit de vote.

À ce sujet, il est rappelé que le quorum atteint lors des Assemblées de la Société a augmenté progressivement et de manière sensible et ce, depuis plusieurs années. Ainsi, de 42 % en 2005, il est passé à 58 % en 2013 (61 % en 2012). Enfin, dans l'hypothèse où un actionnaire viendrait à prendre une participation minoritaire significative au sein du capital de la Société, le quorum devrait mécaniquement s'élever et permettrait la désactivation de la clause, tout en s'assurant que cet actionnaire n'exerce pas une influence disproportionnée au sein de l'Assemblée Générale par rapport à sa participation au capital.

## Modalités pratiques d'exercice des droits de vote

L'Assemblée Générale se compose de tous les actionnaires quel que soit le nombre d'actions qu'ils possèdent, sur justification de leur identité et de la propriété de leurs actions.

Les actionnaires peuvent choisir entre l'une des trois modalités suivantes de participation aux Assemblées :

- assister physiquement à l'Assemblée en demandant une carte d'admission par voie postale ou par voie électronique ;
- donner pouvoir (procuration) au Président de l'Assemblée Générale ou à toute autre personne physique ou morale de leur choix (article L. 225-106 du Code de commerce) ; ou
- voter par correspondance.

Conformément à l'article R. 225-85 du Code de commerce, il est justifié du droit de participer à l'Assemblée Générale par l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte (en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce), au troisième jour précédant l'Assemblée, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société (ou son mandataire), soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

## Franchissement de seuils

En plus de l'obligation légale d'informer la Société et l'Autorité des Marchés Financiers en cas de franchissement d'un seuil, à la hausse ou à la baisse, de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 1/3, 50 %, 2/3, 90 % ou 95 % du capital ou des droits de vote de la Société, dans un délai de quatre jours de bourse à compter du franchissement du seuil de participation (article L. 233-7 du Code de commerce), toute personne, physique ou morale, qui vient à détenir ou cesse de détenir, de quelque manière que ce soit, au sens des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce, une fraction égale à 0,5 % des droits de vote ou un multiple de cette fraction, doit, au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans un délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement de l'un de ces seuils, informer la Société du nombre total d'actions ou de titres donnant accès à terme au capital

Conformément à l'article R. 225-85 du Code de commerce, l'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par les intermédiaires habilités est constaté par une attestation de participation délivrée par ces derniers, le cas échéant par voie électronique dans les conditions prévues à l'article R. 225-61 du Code de commerce, en annexe du formulaire de vote à distance, de la procuration de vote ou de la demande de carte d'admission établie au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit.

Tout actionnaire peut donner pouvoir à toute personne physique ou morale de son choix en vue d'être représenté à une Assemblée Générale. Le mandat ainsi que, le cas échéant, sa révocation sont écrits et communiqués à la Société ou à son mandataire (BNP Paribas Securities Services). Le mandat est révocable dans les mêmes formes que celles requises pour la désignation du mandataire, le cas échéant par voie électronique. Les propriétaires des titres régulièrement inscrits au nom d'un intermédiaire dans les conditions prévues à l'article L. 228-1 du Code de commerce peuvent se faire représenter dans les conditions prévues audit article par un intermédiaire inscrit.

Les statuts de la Société permettent la participation des actionnaires aux Assemblées Générales par des moyens électroniques, et un site Internet sera aménagé spécialement à cet effet pour l'Assemblée Générale du 29 avril 2014, permettant ainsi aux actionnaires de voter par Internet avant l'Assemblée Générale sur ce site dédié. La signature électronique des formulaires de procuration ou de vote par correspondance peut résulter d'un procédé répondant aux conditions définies par les articles R. 225-79 (pour les procurations) et R. 225-77 (pour les votes par correspondance) du Code de commerce.

Les actionnaires au porteur pourront également utiliser, en vue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2014 (comme pour l'Assemblée Générale du 25 avril 2013), la plateforme VOTACCESS. Toutefois, cette année, cette faculté sera offerte à l'ensemble des actionnaires au porteur, dont l'établissement teneur de compte a adhéré au système VOTACCESS, et ce dès la première action détenue (alors qu'en 2013, année de démarrage de VOTACCESS, elle était réservée aux actionnaires du Groupe détenant un nombre minimal d'actions). Cette plateforme permet aux actionnaires au porteur, préalablement à la tenue de l'Assemblée Générale, de transmettre électroniquement leurs instructions de vote, de demander une carte d'admission et de désigner ou révoquer un mandataire.

Enfin, le Conseil d'Administration peut décider que le vote qui intervient pendant l'Assemblée peut être exprimé par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication permettant l'identification des actionnaires, et ce dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

ainsi que du nombre de droits de vote qu'elle détient, seule ou indirectement ou encore de concert. Pour les franchissements de seuil résultant d'une acquisition ou d'une cession en bourse, le délai de cinq jours de bourse démarre à compter du jour de la négociation des titres et non de leur livraison.

En cas de non-respect de cette obligation d'information et à la demande d'un ou de plusieurs actionnaires détenant 5 % des droits de vote, les droits de vote excédant la fraction qui aurait dû être déclarée ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant, à toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

## 7.7 ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013 ET ÉVOLUTION AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

### Actionnariat au 31 décembre 2013

Il est rappelé qu'un droit de vote double est attribué à toutes les actions nominatives entièrement libérées et inscrites au nom d'un même titulaire depuis deux ans au moins (voir paragraphe 7.6 *Droits de vote, franchissement de seuils*).

Au 31 décembre 2013, les actionnaires ayant notifié qu'ils détiennent plus de 1,5 % des droits de vote de la Société (sur la base des déclarations de franchissements de seuils statutaires reçues par la Société) sont les suivants :

Actionnaires	Nombre d'actions détenues	% du capital	Nombre de droits de vote bruts	% des droits de vote bruts <sup>(a)</sup>	Nombre de droits de vote nets	% des droits de vote nets <sup>(b)</sup>
Groupe MFS <sup>(c)</sup>	68 665 265	10,9 %	53 434 379	8,1 %	53 434 379	8,7 % <sup>(d)</sup>
Groupe Sofina & Henex	13 584 541	2,2 %	24 766 654	3,8 %	24 766 654	4,0 %
Amundi Asset Management	14 048 609	2,2 %	14 048 609	2,1 %	14 048 609	2,3 %
Norges Bank	10 761 115	1,7 %	10 761 115	1,6 %	10 761 115	1,8 %
Natixis Asset Management	14 651 596	2,3 %	9 023 478	1,4 %	9 023 478	1,5 % <sup>(e)</sup>
Groupe CDC	9 145 941	1,4 %	9 145 941	1,4 %	9 145 941	1,5 %
Harris Associates	14 426 983	2,3 %	14 426 983	2,2 %	14 426 983	2,4 %
Actionnariat salarié – FCPE “Fonds Danone”	8 269 252	1,3 %	16 168 243	2,5 %	16 168 243	2,6 %
Autodétention – La Société	38 828 409	6,2 %	38 828 409	5,9 %	-	-
Autocontrôle – Filiale Danone Espagne	5 780 005	0,9 %	5 780 005	0,9 %	-	-
Autres	432 866 284	68,6 %	461 796 843	70,1 %	461 796 843	75,2 %
<b>Total</b>	<b>631 028 000</b>	<b>100,0 %</b>	<b>658 180 659</b>	<b>100,0 %</b>	<b>613 572 245</b>	<b>100,0 %</b>

(a) Le pourcentage des droits de vote bruts est calculé en tenant compte des actions détenues par la Société et ses filiales, qui sont privées de droit de vote.

(b) Le nombre des droits de vote nets (ou droits de vote “exerçables en Assemblée Générale”) est calculé sans tenir compte des actions privées de droit de vote.

(c) Voir paragraphe *Modification dans la répartition du capital de la Société au cours des trois derniers exercices* ci-après pour plus de détails sur la position du groupe MFS.

(d) Les droits de vote du groupe MFS ont été plafonnés à 6 % lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2013, conformément à l'article 26 II des statuts de la Société (voir paragraphe 7.6 *Droits de vote, franchissement de seuils* ci-avant pour plus de détails sur la limitation des droits de vote en Assemblée Générale).

(e) Natixis Asset Management a indiqué à la Société que le nombre de droits de vote (bruts et nets) de la Société dont ils sont titulaires est inférieur au nombre d'actions qu'ils détiennent, certains de leurs clients conservant le droit de vote attaché aux actions confiées en gestion à Natixis.

Au 31 décembre 2013, le nombre total d'actions de la Société détenues par les 13 membres du Conseil d'Administration et les 10 membres du Comité Exécutif (dont 3 Administrateurs), soit un total de 20 personnes, est de 405 923 actions, soit 0,06 % du capital de la Société.

Il n'existe aucune clause statutaire prévoyant des conditions préférentielles d'acquisition ou de cession d'actions de la Société.

Enfin, au 31 décembre 2013, les nantissements existants sur les actions de la Société inscrites au nominatif pur et au nominatif administré portent

respectivement sur 14 314 actions détenues par 3 actionnaires et sur 87 436 actions détenues par 10 actionnaires.

À la connaissance de la Société, sur la base des déclarations de franchissement de seuil effectuées auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, aucun actionnaire autre que le groupe MFS ne détient une participation dans la Société supérieure à 5 % du capital ou des droits de vote au 31 décembre 2013.

## Modification dans la répartition du capital de la Société au cours des trois derniers exercices

Le tableau suivant indique la répartition du capital et des droits de vote des principaux actionnaires de la Société sur les trois derniers exercices :

Actionnaires	Exercice clos le 31 décembre								
	2013			2012			2011		
	Nombre d'actions	% du total d'actions	% des droits de vote nets <sup>(a)</sup>	Nombre d'actions	% du total d'actions	% des droits de vote nets <sup>(a)</sup>	Nombre d'actions	% du total d'actions	% des droits de vote nets <sup>(a)</sup>
Groupe MFS <sup>(b)</sup>	68 665 265	10,9 %	8,7 %	55 558 778	8,6 %	6,6 %	30 231 820	4,7 %	3,6 %
Groupe Eurazeo <sup>(b)</sup>	94 227	0,01 %	0,01 %	16 433 370	2,6 %	5,0 %	16 433 370	2,6 %	4,9 %
Groupe Sofina & Henex	13 584 541	2,2 %	4,0 %	13 584 541	2,1 %	3,9 %	13 584 541	2,1 %	4,2 %
Amundi Asset Management	14 048 609	2,2 %	2,3 %	20 039 020	3,1 %	3,1 %	17 401 507	2,7 %	2,7 %
Norges Bank	10 761 115	1,7 %	1,8 %	15 048 614	2,3 %	2,4 %	16 305 801	2,5 %	2,5 %
Natixis Asset Management	14 651 596	2,3 %	1,5 %	12 811 179	2,0 %	2,0 %	14 181 439	2,2 %	2,2 %
Groupe CDC	9 145 941	1,4 %	1,5 %	9 783 434	1,5 %	1,5 %	11 688 114	1,8 %	1,8 %
Harris Associates	14 426 983	2,3 %	2,4 %	3 187 384	0,5 %	0,5 %	1 519 398	0,2 %	0,2 %
Actionnariat salarié – FCPE “Fonds Danone”	8 269 252	1,3 %	2,6 %	8 533 644	1,3 %	2,6 %	8 804 680	1,4 %	2,6 %
Autodétention – La Société	38 828 409	6,2 %	-	44 051 229	6,8 %	-	35 825 460	5,6 %	-
Autocontrôle – Filiale Danone Espagne	5 780 005	0,9 %	-	5 780 005	0,9 %	-	5 780 005	0,9 %	-
Autres	432 772 057	68,6 %	75,2 %	438 350 802	68,2 %	72,3 %	470 490 438	73,3 %	75,2 %
<b>Total</b>	<b>631 028 000</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>643 162 000</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>642 246 573</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

(a) Ce pourcentage exclut les actions détenues par la Société et ses filiales, qui sont privées de droit de vote.

(b) Voir ci-après pour plus de détails sur les positions des groupes Eurazeo et MFS.

### Participation du groupe Eurazeo

Le 28 mai 2009, Eurazeo avait annoncé le lancement d'une émission d'obligations échangeables en actions existantes DANONE d'une maturité de cinq ans et d'un montant initial de 500 millions d'euros, porté à 700 millions d'euros à la suite de l'exercice en totalité de l'option de surallocation.

Cette émission était représentée par 15,5 millions d'obligations échangeables, à raison d'une action DANONE par obligation émise, cette parité ayant fait l'objet d'un ajustement lors de l'augmentation de capital avec droit de souscription réalisée par la Société en 2009. Dans le cadre de cette émission, 16,4 millions d'actions DANONE avaient été nanties par Eurazeo au profit des porteurs de ces obligations échangeables.

La totalité de la participation détenue par Eurazeo dans la Société, à l'exception des 16,4 millions d'actions nanties visées ci-avant, avait été cédée en 2009 et 2010. Dans ce cadre, Eurazeo a déclaré avoir franchi à la baisse le 13 juillet 2010 le seuil légal de 5 % des droits de vote et détenir,

à cette date, 2,71 % du capital et 4,78 % des droits de vote de la Société (déclaration n°210C0641).

Ces obligations échangeables en actions existantes DANONE devaient arriver à échéance le 10 juin 2014. Toutefois, le 26 avril 2013, le groupe Eurazeo a annoncé que, compte tenu de la hausse du cours de l'action DANONE, il avait reçu de la part de porteurs d'obligations des demandes de conversion en actions DANONE de 12,3 millions d'obligations et qu'il allait exercer son option de remboursement anticipé portant sur les obligations pour lesquelles aucune demande de conversion ne serait reçue. Dans son communiqué du 28 août 2013, le groupe Eurazeo a indiqué avoir finalement conservé 94 227 actions DANONE (soit environ 0,01 % du capital) à l'issue de ces opérations.

Au 31 décembre 2013, le groupe Eurazeo détient désormais 0,01 % du capital (correspondant à 94 227 actions) et 0,01 % des droits de vote bruts de la Société.



## Participation du groupe MFS

Le groupe Massachusetts Financial Services ("MFS") a progressivement augmenté sa participation dans le capital de la Société, pour la porter de 4,7 % du capital (au 31 décembre 2011) à 10,9 % du capital (au 31 décembre 2013).

Il est précisé que, jusqu'en août 2012, le groupe MFS déclarait comptabiliser de manière distincte les titres DANONE détenus par les différentes entités de son groupe. Avant cette date, deux entités du groupe MFS, les sociétés MFS Investment Management et MFS Institutional Advisors, Inc., avaient effectué des déclarations de franchissement de seuils distinctes auprès de la Société.

Le 13 août 2012, Massachusetts Financial Services Company a indiqué à la Société avoir abandonné, le 8 août 2012, en accord avec les dispositions de l'article 223-12-II-1 du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, sa politique de désagrégation visant à comptabiliser distinctement dans deux groupes de sociétés distincts les titres investis dans le capital de la Société. Cette décision l'amène, depuis le 8 août 2012, à agréger, au niveau de Massachusetts Financial Services Company, la totalité des actions DANONE détenues par le groupe MFS.

Cette décision a également conduit le groupe MFS à effectuer le 10 août 2012 une déclaration de franchissement de seuil auprès de l'Autorité des Marchés Financiers. En effet, l'abandon de cette politique de désagrégation a amené

le groupe MFS à franchir les seuils légaux de 5 % du capital et des droits de vote (déclaration n°212C1042).

Enfin, MFS a indiqué à la Société que le nombre de droits de vote (bruts et nets) de la Société dont il est titulaire est inférieur au nombre d'actions qu'il détient, certains de ses clients conservant le droit de vote attaché aux actions confiées en gestion à MFS. Ainsi, au 31 décembre 2013, MFS a indiqué à la Société détenir 68 665 265 actions DANONE (soit environ 10,9 % du capital), dont 53 434 379 actions (soit environ 8,5 % du capital) pour lesquelles MFS exerce le droit de vote et 15 230 886 actions (soit environ 2,4 % du capital) pour lesquelles les clients de MFS conservent le droit de vote.

## Autres mouvements

Au cours de l'exercice 2013, la société Harris Associates, filiale américaine du groupe Natixis, a augmenté sa participation dans le capital de la Société pour détenir 2,3 % des actions de la Société au 31 décembre 2013.

Aucune déclaration de franchissement de seuil légal dans le capital ou les droits de vote de la Société n'a été publiée par l'Autorité des Marchés Financiers au cours de l'exercice 2013.

À la connaissance de la Société, il n'y a pas eu, au cours des trois derniers exercices, d'autres modifications substantielles de l'actionnariat de la Société.

## Titres au porteur identifiable

Aux termes des statuts et dans les conditions prévues par la loi et les règlements, la Société peut demander à tout moment à l'organisme chargé de la compensation des titres (Euroclear France) le nom ou la dénomination sociale, la nationalité et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires, ainsi que le nombre de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions

attachées à ces titres. Euroclear France recueille les informations demandées auprès des établissements teneurs de compte-conservateurs qui lui sont affiliés, qui sont tenus de fournir ces informations.

À la demande de la Société, les informations visées ci-avant pourront être limitées aux personnes détenant un nombre de titres fixé par cette dernière.

La Société a réalisé une étude sur les titres au porteur identifiable en décembre 2013 :

	<b>Pourcentage du capital</b>
<b>Investisseurs institutionnels</b>	<b>77 %</b>
France	13 %
Royaume-Uni	8 %
Suisse	5 %
Reste de l'Europe	12 %
Amérique du Nord	33 %
Asie Pacifique	5 %
Reste du Monde	1 %
<b>Actionnaires individuels et FCPE "Fonds Danone"</b>	<b>11 %</b>
<b>Actions propres et auto-contrôle</b>	<b>8 %</b>
<b>Autres</b>	<b>4 %</b>
<b>Total</b>	<b>100 %</b>

## Participation des salariés

La Société réalise, chaque année, une augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe adhérant à un Plan d'Épargne Entreprise (voir paragraphe *Actionnariat salarié* ci-avant).

Au 31 décembre 2013, le nombre d'actions de la Société détenues directement ou indirectement par le personnel de la Société et des sociétés qui lui sont liées, et notamment celles faisant l'objet d'une gestion collective ou étant frappées d'incessibilité, soit dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise, soit par le biais de Fonds Communs de Placement (le FCPE "Fonds Danone" et les FCPE d'autres filiales du Groupe), s'élevait à 8 417 355, soit 1,3 % du capital de la Société.

Seul le conseil de surveillance du FCPE "Fonds Danone" est habilité à voter pour le compte des titres détenus par le FCPE. Par exception à ce principe, une procédure de consultation des salariés par référendum peut être mise en place en cas de partage des voix au sein du conseil de surveillance. Le conseil de surveillance est composé de (i) quatre membres salariés représentant les porteurs de parts salariés et anciens salariés désignés par les représentants des diverses organisations syndicales représentatives conformément au Code du travail, et de (ii) quatre membres représentant l'entreprise et désignés par la direction du Groupe.



## 7.8 MARCHÉ DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

### Places et indices de cotation

#### Place de cotation

Les actions de la Société sont cotées sur Euronext Paris (Compartiment A – Service à Règlement Différé ; code ISIN : FR 0000120644 ; symbole “BN”) et font également l’objet d’une cotation secondaire sur la bourse suisse SWX Suisse Exchange.

Entre 1997 et 2007, les actions de la Société étaient également cotées au New York Stock Exchange sous forme d’American Depositary Shares (ADS). Compte tenu du faible volume d’échanges sur ce marché, le Groupe a décidé en 2007 leur retrait de la cote et leur désenregistrement auprès de la *Securities and Exchange Commission*, en application de la législation américaine de 1934 (*US Securities Exchange Act of 1934*).

Le Groupe maintient néanmoins un programme sponsorisé *Level 1* d’*American Depositary Receipts* (ADR) qui sont échangés sur le marché hors cote (*Over The Counter*), via la plateforme OTCQX sous le symbole DAN0Y (chaque ADR représentant un cinquième d’une action DANONE). L’OTCQX est une plateforme d’information regroupant plus de 300 groupes internationaux, qui permet d’assurer l’accès aux investisseurs américains tout en garantissant la transparence des prix.

#### Indices

Les actions de la Société font partie des indices suivants :

- CAC 40, principal indice publié par Euronext Paris ; et
- Eurostoxx 50, indice qui regroupe les cinquante premières capitalisations boursières de la zone euro.

La Société figure également dans les principaux indices de responsabilité sociale :

- Dow Jones Sustainability Index, Vigeo World 120 et Ethibel Europe qui sélectionnent, chaque année, les sociétés les plus performantes sur des critères tels que la qualité de leur gouvernement d’entreprise, leur politique de responsabilité sociale, leurs critères d’innovation et leur performance économique ;
- Carbone Disclosure Leadership Index (voir paragraphe 5.2 *Informations relatives aux performances sociale, sociétale et environnementale du Groupe conformément à la loi Grenelle II*).

### Cours de bourse et volumes de transactions (Euronext Paris)

	Nombre de titres échangés <sup>(a)</sup>		Volumes échangés <sup>(a)</sup>		Cours de bourse <sup>(a)</sup>	
	Cumul (en nombre de titres)	Moyenne quotidienne (en nombre de titres)	Cumul des capitaux échangés (en millions d’euros)	Cours moyen mensuel (en euros par titre)	Plus haut (en euros par titre)	Plus bas (en euros par titre)
<b>2013</b>						
Janvier	29 079 967	1 321 817	1 468	50,476	52,170	49,210
Février	39 937 742	1 996 887	2 057	51,514	54,310	49,285
Mars	36 028 505	1 801 425	1 966	54,669	55,780	52,460
Avril	53 396 769	2 542 703	3 000	56,170	59,750	52,980
Mai	30 412 960	1 382 407	1 771	58,331	60,000	56,500
Juin	37 939 210	1 896 961	2 148	56,659	58,360	54,630
Juillet	35 662 544	1 550 545	2 044	57,317	59,980	54,500
Août	22 888 857	1 040 403	1 342	58,734	60,450	55,840
Septembre	36 318 714	1 729 463	2 053	56,411	57,980	54,910
Octobre	43 406 536	1 887 241	2 336	54,184	56,130	50,300
Novembre	27 549 079	1 311 861	1 496	54,282	55,980	53,000
Décembre	32 322 983	1 616 149	1 675	51,737	53,920	50,550
<b>2014</b>						
Janvier	41 821 865	1 900 994	2 131	51,102	53,310	48,330
Février	36 884 694	1 844 235	1 858	50,408	52,460	48,500

(a) Source Euronext Paris. Comprend les transactions effectuées hors système.

## 7.9 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Conformément à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont exposés ci-après :

### (i) Structure du capital de la Société

Un tableau détaillant la structure du capital de la Société est présenté au paragraphe 7.7 *Actionnariat de la Société au 31 décembre 2013 et évolution au cours des trois derniers exercices*.

### (ii) Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote

Les statuts de la Société prévoient un système de plafonnement des droits de vote. Ce mécanisme est décrit au paragraphe 7.6 *Droits de vote, franchise de seuils*. L'Assemblée Générale du 22 avril 2010 a décidé d'inclure un mécanisme de suspension de cette limitation pour une Assemblée Générale, dès lors que le nombre d'actions qui y sont présentes ou représentées atteint ou dépasse 75 % du nombre total d'actions ayant le droit de vote.

Les statuts de la Société prévoient une obligation d'information à la charge de toute personne qui viendrait à détenir ou à cesser de détenir une fraction égale à 0,5 % des droits de vote ou un multiple de cette fraction, à compter du franchissement de l'un de ces seuils. Ce mécanisme est décrit dans le paragraphe 7.6 *Droits de vote, franchise de seuils*.

En cas de non-respect de cette obligation d'information et à la demande d'un ou de plusieurs actionnaires détenant 5 % des droits de vote, les droits de vote excédant la fraction qui aurait dû être déclarée ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant, à toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

À la date du présent Document de Référence, la Société n'a connaissance d'aucune clause de conventions prévoyant des conditions préférentielles de cession ou d'acquisition portant sur au moins 0,5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

### (iii) Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance

Le détail de l'actionnariat de la Société est présenté au paragraphe 7.7 *Actionnariat de la Société au 31 décembre 2013 et évolution au cours des trois derniers exercices*.

### (iv) Détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux sur la Société et description de ceux-ci

Néant.

### (v) Mécanismes de contrôle prévus par un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier

Seul le conseil de surveillance du FCPE "Fonds Danone" (fonds détenant, au 31 décembre 2013, 1,3 % du capital et 2,6 % des droits de vote nets), est habilité à décider de la réponse à donner à une éventuelle offre publique. Par exception à ce principe, une procédure de consultation des salariés par référendum pourra être mise en place en cas de partage des voix au sein du conseil de surveillance.

## (vi) Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

Il n'existe à la connaissance de la Société aucun accord entre actionnaires qui pourrait entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote de la Société.

## (vii) Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration ainsi qu'à la modification des statuts

Il n'existe aucune règle spécifique applicable à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration et à la modification des statuts.

## (viii) Pouvoirs du Conseil d'Administration en cas d'offre publique

Conformément à la résolution approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2013, le Conseil d'Administration ne peut pas mettre en œuvre le programme de rachat d'actions de la Société en période d'offre publique sur les titres de la Société.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 29 avril 2014 de reconduire cette impossibilité.

## (ix) Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société

- Le Groupe a consenti à des actionnaires minoritaires de sa filiale Danone Espagne des options de vente portant sur leurs actions dans cette société, exerçables à tout moment, notamment en période d'offre publique. Le montant de ces options figure à la Note 22 des Annexes aux comptes consolidés.
- En 2005, la Société a conclu avec le groupe Arcor un accord qui régit les relations entre le Groupe et Arcor au sein de la société commune Bagley Latino America, un des leaders des biscuits en Amérique latine, dans laquelle la Société détient une participation de 49 %. En cas de changement de contrôle de la Société, le groupe Arcor aura le droit de faire racheter par la Société la totalité de sa participation dans Bagley Latino America, pour un montant équivalent à sa juste valeur.
- Dans le cadre de contrats relatifs à l'exploitation de sources d'eau minérale, notamment *Volvic* et *Evian* en France, le Groupe entretient avec les communes où se situent ces sources des relations privilégiées et très anciennes. Il est difficile pour la Société d'apprécier avec certitude l'incidence d'un éventuel changement de son contrôle sur ces contrats.
- Les plans de *stock-options* ainsi que les plans de Group performance units (GPU) et d'actions sous conditions de performance (GPS) mis en place par la Société au profit de ses mandataires sociaux et de certains membres de son personnel comportent des dispositions particulières en cas de changement de contrôle résultant d'une offre publique visant les titres de la Société, décrites au paragraphe 6.3 *Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance*.
- La Société a conclu en juillet 2011 un contrat de crédit syndiqué comportant une clause de changement de contrôle. Ce crédit syndiqué, d'un montant en principal de 2 milliards d'euros, était d'une durée initiale de 5 ans, et a été renouvelé à deux reprises, en juillet 2012 et en mai 2013 pour une durée supplémentaire d'un an, soit jusqu'au 28 juillet 2018. Ce crédit syndiqué offre aux créanciers un droit de remboursement anticipé dans le cas d'un changement de contrôle de la Société, s'il est accompagné d'une dégradation importante de sa notation par les agences de *rating (sub-investment grade)*.
- Le programme d'émissions obligataires EMTN du Groupe, l'emprunt obligatoire de la Société aux États-Unis réalisé en juin 2012 et certaines lignes de crédit bancaire comprennent également un dispositif similaire dans le cas d'un changement de contrôle de la Société (voir Note 22 des Annexes aux comptes consolidés).

## (x) Accords prévoyant des indemnités pour les salariés et dirigeants de la Société, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique

Les indemnités accordées dans certaines circonstances aux mandataires sociaux de la Société sont détaillées au paragraphe 6.3 *Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance*.

## 7.10 CHANGEMENT DE CONTRÔLE

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

“  
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE  
DU 29 AVRIL 2014  
”



<b>8.1</b>	<b>ASSEMBLÉES GÉNÉRALES</b>	<b>306</b>
<b>8.2</b>	<b>PROJET DE RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE</b>	<b>306</b>
	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire	306
	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire	310
<b>8.3</b>	<b>COMMENTAIRES SUR LES RÉSOLUTIONS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE</b>	<b>314</b>
	Approbation des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2013 (1 <sup>re</sup> et 2 <sup>e</sup> résolutions)	314
	Affectation du résultat (3 <sup>e</sup> et 4 <sup>e</sup> résolutions)	314
	Composition du Conseil d'Administration (5 <sup>e</sup> à 10 <sup>e</sup> résolutions)	315
	Approbation des conventions et engagements visés au rapport spécial des Commissaires aux comptes (11 <sup>e</sup> à 14 <sup>e</sup> résolutions)	318
	Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 aux dirigeants mandataires sociaux (15 <sup>e</sup> à 17 <sup>e</sup> résolutions)	322
	Acquisition par la Société de ses propres actions (18 <sup>e</sup> résolution)	329
	Autorisation financière donnée au Conseil d'Administration de procéder à des attributions d'actions ordinaires de la Société (19 <sup>e</sup> résolution)	330
	Modifications des statuts de la Société à l'effet de déterminer les modalités de désignation des Administrateurs représentant les salariés – Loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi (20 <sup>e</sup> résolution)	333
<b>8.4</b>	<b>RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE</b>	<b>335</b>
	Assemblée Générale mixte du 29 avril 2014 (19 <sup>e</sup> résolution)	335

## 8.1 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

L'Assemblée Générale est convoquée par le Conseil d'Administration dans les conditions prévues par la loi.

Les Assemblées sont tenues dans la ville du siège social ou dans toute autre localité, suivant la décision prise à ce sujet par le convoquant et au lieu indiqué dans les convocations.

L'Assemblée Générale se compose de tous les actionnaires, quel que soit le nombre de leurs actions, sous réserve de la déchéance encourue en vertu de toutes dispositions législatives ou réglementaires.

L'Assemblée Générale, régulièrement convoquée et constituée, représente l'universalité des actionnaires ; ses décisions sont obligatoires pour tous, même pour les dissidents, les incapables et les absents.

Tout actionnaire peut se faire représenter par son conjoint, par un autre actionnaire ou par toute autre personne physique ou morale de son choix en vertu d'un pouvoir dont la forme est déterminée par le Conseil d'Administration.

Les mineurs et incapables sont représentés par leurs tuteurs et administrateurs, sans que ces derniers aient besoin d'être personnellement actionnaires. Une personne morale est valablement représentée par tout représentant légal ayant qualité ou par une personne spécialement habilitée à cet effet.

La participation aux Assemblées Générales, sous quelque forme que ce soit, est subordonnée à un enregistrement ou à une inscription des actions dans les conditions et délais prévus par la réglementation en vigueur.

L'Assemblée Générale du 23 avril 2009 a modifié les statuts de la Société (i) pour faciliter la mise en œuvre du vote électronique pour le vote avant les Assemblées Générales et (ii) pour permettre au Conseil d'Administration de décider que le vote qui intervient pendant l'Assemblée peut être exprimé par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication permettant l'identification des actionnaires dans les conditions fixées par la réglementation.

Sur décision du Conseil d'Administration, les actionnaires ont la possibilité de suivre l'Assemblée Générale en direct ou en différé pendant un an sur le site Internet du Groupe.

Danone publie également sur son site un compte rendu de l'Assemblée, reprenant notamment les principales présentations faites aux actionnaires.

## 8.2 PROJET DE RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

### Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

#### Première résolution

##### **(Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2013)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes sociaux de la Société de l'exercice clos le 31 décembre 2013, comprenant le bilan, le compte de résultat et les annexes, tels qu'ils lui ont été présentés, et qui font apparaître un bénéfice de 746 692 446,37 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

#### Deuxième résolution

##### **(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité

requis pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de la Société de l'exercice clos le 31 décembre 2013, comprenant le bilan, le compte de résultat et les annexes, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

#### Troisième résolution

##### **(Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2013 et fixation du dividende à 1,45 euro par action)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux comptes :

- constate que le bénéfice de l'exercice 2013 s'élève à 746 692 446,37 euros ;
- constate que le report à nouveau est de 3 237 634 385,14 euros ;



Soit un montant disponible pour l'affectation du résultat qui s'élève à 3 984 326 831,51 euros ;

- décide d'affecter le total ainsi obtenu :
  - au dividende pour un montant de 914 990 600,00 euros,
  - au report à nouveau pour un montant de 3 069 336 231,51 euros.

L'Assemblée Générale décide en conséquence la mise en paiement d'un dividende de 1,45 euro par action.

Lorsqu'il est versé à des personnes physiques domiciliées fiscalement en France, le dividende est éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158-3.2° du Code général des impôts.

Le dividende à distribuer sera détaché de l'action le 7 mai 2014 et sera mis en paiement le 3 juin 2014.

L'Assemblée Générale décide que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-210 du Code de commerce, le montant du dividende correspondant aux actions que la Société viendrait à détenir lors de la mise en paiement sera affecté au compte de "Report à Nouveau".

Il est rappelé que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Exercice	Nombre d'actions	Dividende distribué par action <sup>(a)</sup>	
		(en euros)	
2010	647 921 840	1,30	
2011	642 246 573	1,39	
2012	643 162 000	1,45	

(a) Dividende éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158-3.2° du Code général des impôts.

## Quatrième résolution

### (Option pour le paiement du dividende en actions)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et constaté que le capital de la Société est entièrement libéré, décide, conformément aux dispositions des articles L. 232-18 et suivants du Code de commerce et des articles 27.I et 34.I des statuts de la Société, d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement en actions nouvelles de la Société de la totalité du dividende afférent aux titres dont il est propriétaire.

Les actions nouvelles porteront jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2014 et seront entièrement assimilées aux autres actions de la Société.

Le prix d'émission de ces actions nouvelles est fixé à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur Euronext lors des 20 séances de bourse précédant le jour de la présente Assemblée diminuée du montant du dividende. Ce prix d'émission sera arrondi au centime d'euro supérieur.

Si le montant des dividendes auquel l'actionnaire a droit ne correspond pas à un nombre entier d'actions, il recevra le nombre d'actions immédiatement inférieur, complété d'une soulte en numéraire.

L'option pour le dividende en actions pourra être exercée du 7 mai 2014 au 21 mai 2014 par demande auprès des intermédiaires financiers habilités ou, pour les actionnaires inscrits dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, à son mandataire (BNP Paribas Securities Services, Service Opérations sur Titres – Les Grands Moulins de Pantin, 9, rue du Débarcadère

– 93761 Pantin Cedex). À défaut d'avoir exercé cette option dans ce délai, l'actionnaire recevra en numéraire la totalité des dividendes qui lui seront dus au jour de la mise en paiement du dividende en numéraire, soit le 3 juin 2014.

L'Assemblée Générale délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente décision, dans les conditions ci-avant et dans les limites autorisées par les textes en vigueur, et notamment effectuer toutes opérations liées ou consécutives à l'exercice de l'option, constater la réalisation de l'augmentation de capital qui en résultera, modifier les statuts de la Société en conséquence, et plus généralement, accomplir toutes les formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente résolution et faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre des lois et règlements en vigueur.

## Cinquième résolution

### (Renouvellement du mandat de Monsieur Bruno BONNELL en qualité d'Administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, renouvelle pour la durée statutaire de trois ans le mandat d'Administrateur de Monsieur Bruno BONNELL.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Bruno BONNELL prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.

## Sixième résolution

### (Renouvellement du mandat de Monsieur Bernard HOURS en qualité d'Administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, renouvelle pour la durée statutaire de trois ans le mandat d'Administrateur de Monsieur Bernard HOURS.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Bernard HOURS prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.

## Septième résolution

### (Renouvellement du mandat de Madame Isabelle SEILLIER en qualité d'Administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, renouvelle pour la durée statutaire de trois ans le mandat d'Administrateur de Madame Isabelle SEILLIER.

Le mandat d'Administrateur de Madame Isabelle SEILLIER prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.

## Huitième résolution

### **(Renouvellement du mandat de Monsieur Jean-Michel SEVERINO en qualité d'Administrateur)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, renouvelle pour la durée statutaire de trois ans le mandat d'Administrateur de Monsieur Jean-Michel SEVERINO.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Jean-Michel SEVERINO prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.

## Neuvième résolution

### **(Nomination de Madame Gaëlle OLIVIER en qualité d'Administrateur)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de nommer Madame Gaëlle OLIVIER en qualité d'Administrateur pour la durée statutaire de trois ans.

Le mandat d'Administrateur de Madame Gaëlle OLIVIER prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.

## Dixième résolution

### **(Nomination de Monsieur Lionel ZINSOU-DERLIN en qualité d'Administrateur)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de nommer Monsieur Lionel ZINSOU-DERLIN en qualité d'Administrateur pour la durée statutaire de trois ans.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Lionel ZINSOU-DERLIN prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.

## Onzième résolution

### **(Approbation des conventions soumises aux dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve les conventions nouvelles autorisées par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013 dont il est fait état dans ce rapport sauf celles visées aux 12<sup>e</sup>, 13<sup>e</sup> et 14<sup>e</sup> résolutions.

## Douzième résolution

### **(Approbation des conventions soumises aux dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce conclues par la Société avec le groupe J.P. Morgan)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve les conventions nouvelles autorisées par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013 et conclues par la Société avec le groupe J.P. Morgan dont il est fait état dans ce rapport.

## Treizième résolution

### **(Approbation du contrat de mandat conclu entre Monsieur Bernard HOURS et Danone Trading B.V. et des modifications corrélatives apportées aux conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du Code de commerce relatifs à Monsieur Bernard HOURS en cas de cessation de ses fonctions de mandataire social)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du Code de commerce, approuve le contrat de mandat conclu entre Monsieur Bernard HOURS et Danone Trading B.V. ainsi que les engagements pris par Danone Trading B.V. aux termes de ce contrat dont il est fait état dans le rapport spécial susvisé, et les modifications apportées aux conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du Code de commerce pris en faveur de Monsieur Bernard HOURS en cas de cessation de ses fonctions de mandataire social approuvés par l'Assemblée Générale du 28 avril 2011 dont il est également fait état dans ce rapport.

## Quatorzième résolution

### **(Approbation du renouvellement des conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du Code de commerce relatifs à Monsieur Bernard HOURS pris par la Société et Danone Trading B.V.)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du Code de commerce, approuve le renouvellement des conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du Code de commerce pris en faveur de Monsieur Bernard HOURS dont il est fait état dans ce rapport.

## Quinzième résolution

### (Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Monsieur Franck RIBOUD, Président Directeur Général)

L'Assemblée Générale, consultée en application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Monsieur Franck RIBOUD tels que présentés dans le rapport du Conseil d'Administration.

## Seizième résolution

### (Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Monsieur Emmanuel FABER, Directeur Général Délégué)

L'Assemblée Générale, consultée en application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Monsieur Emmanuel FABER tels que présentés dans le rapport du Conseil d'Administration.

## Dix-septième résolution

### (Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Monsieur Bernard HOURS, Directeur Général Délégué)

L'Assemblée Générale, consultée en application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Monsieur Bernard HOURS tels que présentés dans le rapport du Conseil d'Administration.

## Dix-huitième résolution

### (Autorisation à conférer au Conseil d'Administration à l'effet d'acheter, de conserver ou de transférer des actions de la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, et après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du descriptif du programme établi conformément aux articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers :

1. Autorise le Conseil d'Administration à acheter, conserver ou transférer, en une ou plusieurs fois, des actions de la Société, dans le cadre d'un programme de rachat soumis aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce ainsi que du Règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003 pris en application de la Directive européenne n° 2003/6/CE du 28 janvier 2003.

Le rachat par la Société de ses propres actions aura pour finalité :

- soit l'attribution d'actions au titre de l'exercice d'options d'achat d'actions par des salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés selon les dispositions légales et réglementaires applicables ;
  - soit la mise en œuvre de tout plan d'attribution d'actions sous conditions de performance à des salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés selon les dispositions légales et réglementaires applicables ;
  - soit la cession d'actions aux salariés (directement ou par l'intermédiaire de fonds d'épargne salariale) dans le cadre de plans d'actionnariat salarié ou de plans d'épargne d'entreprise ;
  - soit la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
  - soit la remise ultérieure d'actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
  - soit l'annulation d'actions dans la limite légale maximale ;
  - soit l'animation du marché des actions dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de service d'investissement, en conformité avec la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers.
  - Dans les limites permises par la réglementation en vigueur, les actions pourront, en tout ou partie, selon le cas, être acquises, cédées, échangées ou transférées, en une ou plusieurs fois, par tous moyens sur tous marchés, y compris sur les systèmes multilatéraux de négociations (MTF) ou *via* un internalisateur systématique, ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs d'actions (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce biais). Ces moyens incluent l'utilisation de tout contrat financier ou instrument financier à terme (tel que notamment tout contrat à terme ou option) à l'exclusion de la vente d'options de vente, dans le respect de la réglementation en vigueur.
2. Décide que ces opérations pourront être effectuées à tout moment, à l'exception des périodes d'offre publique sur les titres de la Société, et dans les limites permises par la réglementation applicable.
  3. Décide que le prix maximum d'achat ne pourra être supérieur à 65 euros par action (hors frais d'acquisition).  
En cas d'augmentation de capital par incorporation de primes, de réserves ou de bénéfices par attributions gratuites d'actions ainsi qu'en cas de division ou de regroupement des titres ou de toute autre opération portant sur le capital social, le prix indiqué ci-avant sera ajusté par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital social avant l'opération et ce nombre après l'opération.
  4. Prend acte que le nombre maximal d'actions pouvant être achetées en vertu de cette autorisation ne pourra à aucun moment excéder 10 % du nombre total des actions composant le capital social (soit à titre indicatif, et sans tenir compte des actions déjà détenues par la Société, 63 102 800 actions à la date du 28 février 2014, représentant un montant maximum d'achat théorique de 4 101 682 000 euros), étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée, les acquisitions réalisées par la Société ne pouvant en aucun cas l'amener à détenir, directement et indirectement par l'intermédiaire de filiales, plus de 10 % de son capital social.  
De plus, le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de croissance externe ne peut excéder 5 % de son capital social.

5. Délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet de :
- passer tous ordres de bourse sur tous marchés ou procéder à toutes opérations hors marché ;
  - conclure tous accords, en vue notamment de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions ;
  - affecter ou réaffecter les actions acquises aux différents objectifs dans les conditions légales et réglementaires applicables ;
  - établir tous documents, effectuer toutes déclarations, communiqués et formalités auprès de l'Autorité des Marchés Financiers et de tout autre organisme, relatifs aux opérations effectuées dans le cadre de la présente résolution ;
- fixer les conditions et modalités suivant lesquelles sera assurée, s'il y a lieu, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en conformité avec les dispositions réglementaires ; et
  - effectuer toutes autres formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui est nécessaire.

Le Conseil d'Administration devra informer l'Assemblée Générale des opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution.

La présente autorisation est consentie pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet à compter de ce jour l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013 dans sa 11<sup>e</sup> résolution.

## Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

### Dix-neuvième résolution

#### **(Autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder à des attributions d'actions existantes ou à émettre de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. Autorise le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société, au profit des membres du personnel ou de certaines catégories d'entre eux qu'il déterminera parmi les salariés et les mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce. En cas d'attribution d'actions à émettre, la présente autorisation portera, à l'issue de la ou des périodes d'acquisition, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions.
2. Décide que le Conseil d'Administration procédera aux attributions et déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions.
3. Décide que les attributions d'actions effectuées en vertu de cette autorisation ne pourront porter sur un nombre d'actions existantes ou nouvelles représentant un pourcentage supérieur à 0,2 % du capital social de la Société tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée, ce nombre ne tenant pas compte des éventuels ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital. Il est précisé que le montant nominal des actions existantes ou nouvelles attribuées en vertu de la présente autorisation s'imputera sur les plafonds prévus aux paragraphes (a) des 12<sup>e</sup> et 13<sup>e</sup> résolutions approuvées par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013.
4. Décide que des actions existantes ou nouvelles attribuées en vertu de cette autorisation pourront bénéficier, dans les conditions prévues par la loi, au Directeur Général et aux Directeurs Généraux Délégués de la Société dès lors qu'elles sont toutes attribuées sous conditions de performance, si leur nombre ne représente pas un pourcentage supérieur à 0,05 % du capital social de la Société tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée (sous réserve des éventuels ajustements mentionnés au paragraphe précédent).
5. Décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'Administration, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à trois ans, et que les bénéficiaires devront conserver lesdites actions pendant une durée fixée par le Conseil d'Administration, étant précisé que le délai de conservation ne pourra être inférieur à deux ans à compter de l'attribution définitive desdites actions. Toutefois, l'Assemblée Générale autorise le Conseil d'Administration, dans la mesure où la période d'acquisition pour tout ou partie d'une ou plusieurs attributions serait au minimum de quatre ans, à n'imposer aucune période de conservation pour les actions considérées. À toutes fins utiles, il est rappelé que le Conseil d'Administration pourra prévoir des durées de période d'acquisition et de conservation supérieures aux durées minimales fixées ci-avant.
6. Conditionne expressément l'attribution définitive de la totalité des actions existantes ou à émettre en vertu de cette résolution à l'atteinte des conditions de performance déterminées par le Conseil d'Administration et présentées dans le rapport du Conseil d'Administration.
7. Décide par ailleurs que, dans l'hypothèse de l'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, les actions lui seront attribuées définitivement avant le terme de la période d'acquisition restant à courir. Lesdites actions seront librement cessibles à compter de leur livraison.
8. Prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription sur les actions qui seraient émises en vertu de la présente résolution.
9. Délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente autorisation, dans les conditions ci-avant et dans les limites autorisées par les textes en vigueur et notamment, fixer, le cas échéant, les modalités et conditions des émissions qui seraient réalisées en vertu de la présente autorisation et les dates de jouissance des actions nouvelles, constater la réalisation des augmentations de capital, modifier les statuts de la Société en conséquence, et plus généralement, accomplir toutes les formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente résolution et faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre des lois et règlements en vigueur.

La présente autorisation est consentie jusqu'au 31 décembre 2014.

Le Conseil d'Administration informera chaque année l'Assemblée Générale Ordinaire, dans les conditions légales et réglementaires, en particulier l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, des opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution.



## Vingtième résolution

**(Modifications statutaires relatives à la nomination d'Administrateurs représentant les salariés au sein du Conseil d'Administration)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et de l'avis favorable du

Comité d'Entreprise de la Société, en application des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, décide de modifier comme suit, à compter de ce jour, les articles 15 et 16 des statuts de la Société afin de permettre la nomination d'Administrateurs représentant les salariés au sein du Conseil d'Administration :

**Ancienne rédaction****Article 15 - Mode d'exercice de la Direction Générale – Conseil d'Administration**

[...]

Conseil d'Administration

I - La société est administrée par un Conseil composé d'Administrateurs dont le nombre ne peut être inférieur à trois ni supérieur à celui résultant des prescriptions légales en vigueur. Les Administrateurs sont nommés ou renouvelés dans leurs fonctions par l'Assemblée Générale Ordinaire et pris parmi les actionnaires.

Les personnes morales de toutes formes, actionnaires, peuvent faire partie du Conseil d'Administration. Lors de leur nomination, elles sont tenues de désigner, pour participer aux délibérations du Conseil d'Administration et, généralement, pour exercer ce mandat d'Administrateur, un représentant permanent pour la durée du mandat de la personne morale Administrateur, soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités civiles et pénales que s'il était Administrateur en son nom propre.

En cas de décès, démission ou révocation de son représentant permanent, la personne morale Administrateur est tenue de notifier sans délai à la société, par lettre recommandée, l'événement générateur de cette cessation de mandat, ainsi que l'identité de son nouveau représentant permanent.

L'acceptation et l'exercice du mandat d'Administrateur entraînent l'engagement, pour chaque intéressé, d'affirmer à tout moment, sous la foi du serment, qu'il satisfait personnellement aux conditions et obligations requises par les lois en vigueur, notamment en ce qui concerne les cumuls de mandats.

II - Les personnes physiques ne peuvent recevoir, à titre personnel, un mandat d'Administrateur par voie de nomination ou de renouvellement, qu'autant qu'elles n'ont pas atteint l'âge de 70 ans au jour de la décision qui les nomme ou les renouvelle dans leur mandat. Le mandat en cours de tout Administrateur personne physique prendra fin, de plein droit, à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cet Administrateur a atteint ou atteindra l'âge de 70 ans.

Toutefois, cette limite d'âge n'est pas applicable, sur décision de l'Assemblée Générale, à un ou plusieurs Administrateurs dont le mandat pourra être maintenu ou renouvelé, une ou plusieurs fois, sans que le nombre des Administrateurs concernés par cette disposition puisse excéder le quart des Administrateurs en fonction.

**Nouvelle rédaction****Article 15 - Mode d'exercice de la Direction Générale – Conseil d'Administration**

[...]

Conseil d'Administration

I - La société est administrée par un Conseil composé d'Administrateurs dont le nombre ne peut être inférieur à trois ni supérieur à celui résultant des prescriptions légales en vigueur. Les Administrateurs sont nommés ou renouvelés dans leurs fonctions par l'Assemblée Générale Ordinaire et pris parmi les actionnaires.

Les personnes morales de toutes formes, actionnaires, peuvent faire partie du Conseil d'Administration. Lors de leur nomination, elles sont tenues de désigner, pour participer aux délibérations du Conseil d'Administration et, généralement, pour exercer ce mandat d'Administrateur, un représentant permanent pour la durée du mandat de la personne morale Administrateur, soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités civiles et pénales que s'il était Administrateur en son nom propre.

En cas de décès, démission ou révocation de son représentant permanent, la personne morale Administrateur est tenue de notifier sans délai à la société, par lettre recommandée, l'événement générateur de cette cessation de mandat, ainsi que l'identité de son nouveau représentant permanent.

L'acceptation et l'exercice du mandat d'Administrateur entraînent l'engagement, pour chaque intéressé, d'affirmer à tout moment, sous la foi du serment, qu'il satisfait personnellement aux conditions et obligations requises par les lois en vigueur, notamment en ce qui concerne les cumuls de mandats.

II - Les personnes physiques ne peuvent recevoir, à titre personnel, un mandat d'Administrateur par voie de nomination ou de renouvellement, qu'autant qu'elles n'ont pas atteint l'âge de 70 ans au jour de la décision qui les nomme ou les renouvelle dans leur mandat. Le mandat en cours de tout Administrateur personne physique prendra fin, de plein droit, à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cet Administrateur a atteint ou atteindra l'âge de 70 ans.

Toutefois, cette limite d'âge n'est pas applicable, sur décision de l'Assemblée Générale, à un ou plusieurs Administrateurs dont le mandat pourra être maintenu ou renouvelé, une ou plusieurs fois, sans que le nombre des Administrateurs concernés par cette disposition puisse excéder le quart des Administrateurs en fonction.

III - Lorsque le nombre d'Administrateurs, calculé conformément à la loi, est inférieur ou égal à 12, le Conseil d'Administration comprend en outre un Administrateur représentant les salariés désigné par le Comité d'Entreprise de la société. Lorsque le nombre d'Administrateurs nommés en application du paragraphe I ci-avant est supérieur à 12 et, sous réserve que ce critère soit toujours rempli au jour de sa désignation (devant intervenir dans un délai de six mois à compter du dépassement de ce seuil), un second Administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité d'Entreprise Européen. Il est précisé que dans l'hypothèse où le

**Ancienne rédaction****Article 16 – Durée des fonctions – Remplacement - Adjonction**

I - Sauf l'effet des dispositions des deux derniers alinéas du présent article, la durée des fonctions des membres du Conseil est de trois ans.

Les fonctions d'un Administrateur prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit Administrateur.

Les Administrateurs à terme de mandat sont rééligibles.

II - En cas de vacance par décès ou par démission, d'un ou plusieurs sièges d'Administrateur, le Conseil d'Administration peut, entre deux Assemblées Générales, procéder à des nominations à titre provisoire. L'élection définitive est faite par la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

Si la nomination d'un Administrateur faite par le Conseil n'est pas ratifiée par l'Assemblée, les actes accomplis par cet Administrateur et les délibérations prises par le Conseil pendant la gestion provisoire, n'en sont pas moins valables.

Dans le cas où le nombre des Administrateurs serait descendu au-dessous de trois, les membres restants (ou les Commissaires aux comptes ou un mandataire désigné, à la requête de tout intéressé, par le Président du Tribunal de Commerce) devraient convoquer, dans le plus bref délai et avant toute délibération, une Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires en vue de nommer un ou plusieurs nouveaux Administrateurs afin de compléter le Conseil au moins jusqu'au minimum légal.

Tout Administrateur nommé en remplacement d'un autre Administrateur ne reste en fonction que le temps restant à courir sur le mandat de son prédécesseur. La nomination d'un nouveau membre du Conseil en adjonction aux membres en exercice ne peut être décidée que par l'Assemblée Générale. L'Assemblée qui procède à la nomination fixe la durée du mandat.

**Nouvelle rédaction**

nombre d'Administrateurs deviendrait inférieur ou égal à 12, le mandat du second Administrateur représentant les salariés désigné par le Comité d'Entreprise Européen sera maintenu jusqu'à son échéance.

En complément des dispositions légales applicables, il est précisé, en tant que de besoin, que l'absence de désignation, en application de la loi et du présent article, d'un Administrateur représentant les salariés par les instances représentatives du personnel visées ci-avant (quelle qu'en soit la raison et notamment en cas de retard de cette dernière), ne porte pas atteinte à la validité des délibérations du Conseil d'Administration.

Les dispositions de l'article 17 des présents statuts ne s'appliquent pas aux Administrateurs représentant les salariés.

**Article 16 – Durée des fonctions – Remplacement - Adjonction**

I - Sauf l'effet des dispositions des **trois** derniers alinéas du présent article, la durée des fonctions des membres du Conseil est de trois ans.

Les fonctions d'un Administrateur prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit Administrateur.

Les Administrateurs à terme de mandat sont rééligibles.

**L'ensemble des dispositions du présent article 16, paragraphe I, sont applicables aux Administrateurs représentant les salariés.**

**Le mandat de l'Administrateur représentant les salariés prendra fin par anticipation dans les conditions prévues par la loi et par le présent article ; si les conditions d'application prévues par la loi ne sont plus remplies, le mandat du ou des Administrateurs représentant les salariés prendra fin à l'issue de la réunion du Conseil d'Administration au cours de laquelle le Conseil d'Administration constate la sortie de la société du champ d'application de la loi.**

II - En cas de vacance par décès ou par démission, d'un ou plusieurs sièges d'Administrateur, le Conseil d'Administration peut, entre deux Assemblées Générales, procéder à des nominations à titre provisoire. L'élection définitive est faite par la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

Si la nomination d'un Administrateur faite par le Conseil n'est pas ratifiée par l'Assemblée, les actes accomplis par cet Administrateur et les délibérations prises par le Conseil pendant la gestion provisoire, n'en sont pas moins valables.

Dans le cas où le nombre des Administrateurs serait descendu au-dessous de trois, les membres restants (ou les Commissaires aux comptes ou un mandataire désigné, à la requête de tout intéressé, par le Président du Tribunal de Commerce) devraient convoquer, dans le plus bref délai et avant toute délibération, une Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires en vue de nommer un ou plusieurs nouveaux Administrateurs afin de compléter le Conseil au moins jusqu'au minimum légal.

Tout Administrateur nommé en remplacement d'un autre Administrateur ne reste en fonction que le temps restant à courir sur le mandat de son prédécesseur. La nomination d'un nouveau membre du Conseil en adjonction aux membres en exercice ne peut être décidée que par l'Assemblée Générale. L'Assemblée qui procède à la nomination fixe la durée du mandat.

**Par exception à ce qui précède, en cas de vacance pour quelque cause que ce soit d'un siège d'Administrateur représentant les salariés, le siège vacant est pourvu dans les conditions fixées par la loi.**



## Vingt-et-unième résolution

### **(Pouvoirs pour les formalités)**

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée en vue de l'accomplissement de toutes les formalités légales et administratives et faire tous dépôts et publicité prévus par les lois et règlements en vigueur.

## 8.3 COMMENTAIRES SUR LES RÉOLUTIONS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

### Approbation des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2013 (1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> résolutions)

Nous vous demandons de bien vouloir approuver les comptes annuels et les comptes consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2013.

En application de l'article 223 *quater* du Code général des impôts, il est précisé que le montant global des dépenses et charges visées au paragraphe 4 de

l'article 39 du Code général des impôts s'est élevé à 426 771 euros au cours de l'exercice écoulé, et que l'impôt supporté en raison de ces dépenses et charges s'est élevé à 162 173 euros.

### Affectation du résultat (3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> résolutions)

#### Affectation du résultat et fixation du dividende (3<sup>e</sup> résolution)

Il vous est proposé de :

- constater que le bénéfice de l'exercice 2013 s'élève à 746 692 446,37 euros ;
- constater que le report à nouveau est de 3 237 634 385,14 euros ;  
Soit un montant disponible pour l'affectation du résultat qui s'élève à 3 984 326 831,51 euros ;
- décider d'affecter le total ainsi obtenu :
  - au dividende pour un montant de 914 990 600,00 euros,
  - au report à nouveau pour un montant de 3 069 336 231,51 euros.

La somme de 914 990 600,00 euros, répartie entre les actionnaires, permet la mise en paiement d'un dividende de 1,45 euro par action. Lorsqu'il est versé à des personnes physiques domiciliées fiscalement en France, le dividende est éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158-3.2° du Code général des impôts.

Le dividende de l'exercice 2013 sera détaché de l'action le 7 mai 2014 et sera mis en paiement le 3 juin 2014.

Conformément à l'article L. 225-210 du Code de commerce, le dividende sur les actions propres existantes à la date de mise en paiement sera affecté au report à nouveau.

#### Dividendes distribués au titre des trois derniers exercices

Exercice	Nombre d'actions	Dividende distribué par action <sup>(a)</sup>	
		(en euros)	
2010	647 921 840	1,30	
2011	642 246 573	1,39	
2012	643 162 000	1,45	

(a) Dividende éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158-3.2° du Code général des impôts.

#### Option pour le paiement du dividende en actions (4<sup>e</sup> résolution)

Nous vous proposons, conformément aux dispositions légales applicables et aux statuts de la Société, d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement de la totalité du dividende lui revenant en actions nouvelles de la Société.

Cette formule, déjà utilisée par la Société en 2009, permettrait aux actionnaires, en cas d'option pour le paiement du dividende en actions, de réinvestir immédiatement le montant de leur dividende et d'obtenir, en contrepartie, de nouvelles actions DANONE.

Les actions nouvelles porteraient jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2014 et seraient entièrement assimilées aux autres actions de la Société.

Le prix d'émission de ces actions nouvelles serait fixé à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur Euronext lors des 20 séances de bourse précédant le jour de l'Assemblée diminuée du montant du dividende. Ce prix d'émission serait arrondi au centime d'euro supérieur.

Si le montant des dividendes auquel l'actionnaire a droit ne correspondait pas à un nombre entier d'actions, il recevrait le nombre d'actions immédiatement inférieur, complété d'une soulte en numéraire.

L'option pour le dividende en actions serait ouverte du 7 mai 2014 au 21 mai 2014.

À défaut d'avoir exercé cette option dans ce délai, l'actionnaire recevrait en numéraire la totalité des dividendes lui étant dus.

La date de détachement du dividende de l'action est fixée au 7 mai 2014. La date de paiement en espèces ou de livraison des actions est fixée au 3 juin 2014.

## Composition du Conseil d'Administration (5<sup>e</sup> à 10<sup>e</sup> résolutions)

Nous vous demandons de bien vouloir renouveler, pour la durée statutaire, à savoir trois ans, les mandats d'Administrateurs de Monsieur Bruno BONNELL, Monsieur Bernard HOURS, Madame Isabelle SEILLIER et Monsieur Jean-Michel SEVERINO. Dans l'hypothèse où leurs mandats seraient renouvelés, ils viendraient à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.

Nous vous demandons également de bien vouloir nommer Madame Gaëlle OLIVIER et Monsieur Lionel ZINSOU-DERLIN en qualité d'Administrateurs, pour la durée statutaire, à savoir trois ans. Leurs mandats viendraient à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.

Le Conseil d'Administration constate que, si l'ensemble de ses propositions sont suivies par l'Assemblée Générale, les évolutions de la composition du Conseil permettront de poursuivre l'amélioration continue de la gouvernance de la Société.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2014 et en comparaison avec la composition du Conseil à l'issue de l'Assemblée Générale du 25 avril 2013 :

- le taux d'indépendance du Conseil passerait de 57 % à 71 % ;
- le taux de féminisation du Conseil passerait de 21 % à 29 % ;
- l'âge moyen des Administrateurs passerait de 57,3 ans à 56,1 ans ;
- la durée moyenne des mandats des Administrateurs passerait de 7,6 ans à 7,4 ans ; et
- le taux d'internationalisation du Conseil resterait stable à 29 %.

Le Conseil rappelle s'être engagé, depuis plusieurs années, vis-à-vis des actionnaires, à améliorer sa gouvernance notamment en ce qui concerne son indépendance, sa féminisation, son expertise et la diversité de sa composition.

## Renouvellement des mandats d'Administrateurs (5<sup>e</sup> à 8<sup>e</sup> résolutions)

### Concernant Monsieur Bruno BONNELL (5<sup>e</sup> résolution)

Nous vous demandons de bien vouloir renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Bruno BONNELL.

#### 1. Situation de Monsieur Bruno BONNELL au regard des règles de cumul des mandats

Le Conseil d'Administration du 19 février 2014, après avis du Comité de Nomination et de Rémunération, a examiné la situation de Monsieur Bruno BONNELL au regard des règles légales et des recommandations du Code AFEP-MEDEF concernant le cumul des mandats. Le Conseil a considéré, à cette occasion, que ces règles étaient parfaitement respectées.

En effet, Monsieur Bruno BONNELL ne détient actuellement qu'un seul mandat d'administrateur au sein d'une autre société cotée (la société April SA).

Une notice biographique, et la liste de l'ensemble des fonctions et mandats exercés par Monsieur Bruno BONNELL au 31 décembre 2013 ainsi qu'au cours des cinq dernières années figurent au paragraphe 6.2 *Mandats et fonctions exercés par les Administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration*.

#### 2. Taux d'assiduité de Monsieur Bruno BONNELL

Sur les trois derniers exercices, le taux d'assiduité de Monsieur Bruno BONNELL a été en moyenne de 75 % aux réunions du Conseil et de 100 % aux réunions du Comité de Responsabilité Sociale.

#### 3. Situation de Monsieur Bruno BONNELL au regard des règles d'indépendance

Le Conseil d'Administration du 19 février 2014, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a examiné la situation de Monsieur Bruno BONNELL au regard des règles du Code AFEP-MEDEF définissant les critères d'indépendance des administrateurs, notamment celle considérant qu'un administrateur perdrait son indépendance dès lors que la durée de son mandat excéderait 12 ans.

Sur ce point, le Conseil a considéré que Danone porte un double projet économique et social, qui lui confère une culture unique, que le Groupe a réaffirmée depuis plusieurs années dans sa stratégie, ses instances de gouvernance, la mesure de sa performance et celle de ses managers. Le Conseil a eu l'occasion à de nombreuses reprises de se prononcer sur l'importance primordiale qu'il attache aux facteurs culturels de l'entreprise pour évaluer la pertinence et la faisabilité des projets qui lui sont soumis. Il considère en effet que la culture de Danone au service de son double projet est un avantage concurrentiel unique, pour le Groupe et dans l'intérêt de ses actionnaires.

Dans ce cadre, le Conseil a constaté qu'au sein d'un mode collectif d'élaboration des décisions lors de ses réunions, une capacité de lecture dans le long terme de l'évolution des traits culturels spécifiques de l'entreprise et de sa mission est un atout pour éclairer les travaux du Conseil. Le Conseil estime par conséquent que l'exercice de mandats dans la durée constitue un gage d'une capacité à contribuer aux travaux du Conseil de façon libre et autonome en veillant à préserver l'identité et la culture du Groupe, avant de constituer un obstacle à l'indépendance et qu'en tout état de cause, la durée de la présence au Conseil ne saurait permettre de juger seule de la non-indépendance d'un administrateur.

Par ailleurs, le Conseil a constaté que Monsieur Bruno BONNELL a fait preuve de façon constante d'une indépendance d'esprit et d'une liberté de parole particulièrement remarquables, qui l'ont amené à prendre des positions marquées et constructives, avec des angles spécifiques et différenciés, lors des débats du Conseil. Le Conseil a constaté que ces positions ont permis d'enrichir ses décisions, et que l'indépendance de ces dernières a une valeur importante pour Danone, au sein d'un Conseil d'Administration composé d'une majorité d'Administrateurs indépendants au sens le plus strict des normes en vigueur.

Au regard de ces éléments, le Conseil a donc décidé de considérer Monsieur Bruno BONNELL comme Administrateur indépendant dans le cadre du renouvellement de son mandat.

**Concernant Monsieur Bernard HOURS (6<sup>e</sup> résolution)**

Nous vous demandons de bien vouloir renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Bernard HOURS, Directeur Général Délégué de la Société.

**1. Situation de Monsieur Bernard HOURS au regard des règles de cumul des mandats**

Le Conseil d'Administration du 19 février 2014, après avis du Comité de Nomination et de Rémunération, a examiné la situation de Monsieur Bernard HOURS au regard des règles légales et des recommandations du Code AFEP-MEDEF concernant le cumul des mandats. Le Conseil a considéré, à cette occasion, que ces règles étaient parfaitement respectées.

En effet, Monsieur Bernard HOURS ne détient actuellement qu'un seul mandat d'administrateur au sein d'une autre société cotée (la société Essilor International).

Une notice biographique, et la liste de l'ensemble des fonctions et mandats exercés par Monsieur Bernard HOURS au 31 décembre 2013, ainsi qu'au cours des cinq dernières années, figurent au paragraphe 6.2 *Mandats et fonctions exercés par les Administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration*.

**2. Taux d'assiduité de Monsieur Bernard HOURS**

Sur les trois derniers exercices le taux d'assiduité de Monsieur Bernard HOURS aux réunions du Conseil a été chaque année de 100 %. Il ne siège au sein d'aucun comité.

**3. Obligation de conservation des actions issues des levées de *stock-options* et d'attributions d'actions sous conditions de performance**

En 2007, le Conseil d'Administration avait instauré pour les dirigeants mandataires sociaux ainsi que l'ensemble des autres membres du Comité Exécutif une obligation de conservation d'actions issues de levées de *stock-options* et de l'attribution d'actions sous conditions de performance, qui avait été fixée à hauteur d'un montant représentant 35 % de la plus-value nette d'acquisition.

Le Conseil d'Administration a complété ce dispositif en 2012 par la fixation d'un objectif global de détention d'un nombre d'actions DANONE représentant en valeur quatre ans de rémunération fixe pour chacun des dirigeants mandataires sociaux et décidé que l'obligation de conservation serait considérée comme remplie dès lors que le seuil fixé ci-avant sera atteint.

Conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF, l'obligation de conservation a été réexaminée par le Conseil d'Administration dans le cadre du renouvellement du mandat de Monsieur Bernard HOURS. À cette occasion, le Conseil d'Administration du 19 février 2014, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a conclu que cette obligation de conservation était suffisamment exigeante.

En outre, le Code AFEP-MEDEF recommande que les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux soient conditionnées à l'achat supplémentaire, sur le marché, d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées, selon des modalités fixées par le Conseil d'Administration. Le Conseil, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a considéré que, compte tenu du niveau élevé de l'obligation de conservation des actions issues de levées de *stock-options* et de l'attribution d'actions sous conditions de performance (rappelée ci-avant), ce mécanisme avait un effet équivalent à celui de la recommandation du Code AFEP-MEDEF et permettait d'atteindre l'objectif poursuivi par cette recommandation. En conséquence, le Conseil a considéré qu'il n'était pas utile de compléter ce mécanisme d'une obligation d'achat d'actions à l'issue de la période de conservation des actions attribuées.

**Concernant Madame Isabelle SEILLIER (7<sup>e</sup> résolution)**

Nous vous demandons de bien vouloir renouveler le mandat d'Administrateur de Madame Isabelle SEILLIER.

**1. Situation de Madame Isabelle SEILLIER au regard des règles de cumul des mandats**

Le Conseil d'Administration du 19 février 2014, après avis du Comité de Nomination et de Rémunération, a examiné la situation de Madame Isabelle SEILLIER au regard des règles légales et des recommandations du Code AFEP-MEDEF concernant le cumul des mandats. Le Conseil a considéré, à cette occasion, que ces règles étaient parfaitement respectées.

En effet, Madame Isabelle SEILLIER ne détient actuellement qu'un seul mandat d'administrateur au sein d'une autre société cotée (la société Club Méditerranée SA).

Une notice biographique, et la liste de l'ensemble des fonctions et mandats exercés par Madame Isabelle SEILLIER au 31 décembre 2013 ainsi qu'au cours des cinq dernières années figurent au paragraphe 6.2 *Mandats et fonctions exercés par les Administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration*.

**2. Taux d'assiduité de Madame Isabelle SEILLIER**

Sur les trois derniers exercices, le taux d'assiduité de Madame Isabelle SEILLIER aux réunions du Conseil a été chaque année de 100 %. Elle ne siège au sein d'aucun comité.

**3. Situation de Madame Isabelle SEILLIER au regard des règles d'indépendance**

Dans le cadre de l'examen annuel individuel de l'indépendance des Administrateurs, Madame Isabelle SEILLIER a été qualifiée par le Conseil lors de sa réunion du 19 février 2014, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, d'Administrateur non indépendant en raison de sa qualité de cadre dirigeant au sein du groupe bancaire J.P. Morgan Chase, qui figure parmi les banques auxquelles le Groupe a recours de façon régulière.

Votre Conseil vous rappelle avoir mis en place, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, différentes mesures afin de s'assurer que de potentiels conflits d'intérêts liés aux fonctions de Madame Isabelle SEILLIER soient bien maîtrisés par le Groupe, notamment : (i) abstention systématique de Madame Isabelle SEILLIER de participer aux débats et au vote de toute délibération pouvant la mettre dans une situation de conflit d'intérêts, (ii) mention expresse dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale de sa qualification d'Administrateur non indépendant et de l'existence du conflit d'intérêts potentiel la concernant, (iii) transparence totale sur les conditions de rémunération du groupe J.P. Morgan par le Groupe au titre des conventions soumises à l'approbation des actionnaires, et (iv) résolution systématique concernant toutes les conventions réglementées nouvelles qui viendraient à l'avenir à être conclues avec le groupe J.P. Morgan, étant précisé que cette résolution serait alors systématiquement soumise de manière séparée au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale suivante. Ainsi, depuis le début du mandat de Madame Isabelle SEILLIER en 2010 et à chaque Assemblée Générale depuis lors, il a été présenté aux actionnaires une résolution spécifique distincte portant sur les conventions conclues par la Société avec le groupe J.P. Morgan.

## Concernant Monsieur Jean-Michel SEVERINO (8<sup>e</sup> résolution)

Nous vous demandons de bien vouloir renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Jean-Michel SEVERINO.

### 1. Situation de Monsieur Jean-Michel SEVERINO au regard des règles de cumul des mandats

Le Conseil d'Administration du 19 février 2014, après avis du Comité de Nomination et de Rémunération, a examiné la situation de Monsieur Jean-Michel SEVERINO au regard des règles légales et des recommandations du Code AFEP MEDEF concernant le cumul des mandats. Le Conseil a considéré, à cette occasion, que ces règles étaient parfaitement respectées.

En effet, Monsieur Jean-Michel SEVERINO ne détient actuellement qu'un seul mandat d'administrateur au sein d'une autre société cotée (la société Orange SA).

Une notice biographique, et la liste de l'ensemble des fonctions et mandats exercés par Monsieur Jean-Michel SEVERINO au 31 décembre 2013 ainsi qu'au cours des cinq dernières années figure au paragraphe 6.2 *Mandats et fonctions exercés par les Administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration*.

### 2. Taux d'assiduité de Monsieur Jean-Michel SEVERINO

Sur les trois derniers exercices, le taux d'assiduité de Monsieur Jean-Michel SEVERINO aux réunions du Conseil, du Comité d'Audit et du Comité de Responsabilité Sociale a été chaque année de 100 %.

### 3. Situation de Monsieur Jean-Michel SEVERINO au regard des règles d'indépendance

Dans le cadre de l'examen annuel individuel de l'indépendance des Administrateurs, le Conseil du 19 février 2014, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a confirmé la qualification d'Administrateur indépendant de Monsieur Jean-Michel SEVERINO en application des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF.

## Nomination de deux nouveaux Administrateurs (9<sup>e</sup> et 10<sup>e</sup> résolutions)

Le Conseil d'Administration du 19 février 2014, sur avis de son Comité de Nomination et de Rémunération, a examiné la situation de chacun de ces candidats :

## Concernant Madame Gaëlle OLIVIER (9<sup>e</sup> résolution)

### 1. Compétences et expertises de Madame Gaëlle OLIVIER

Agée de 42 ans et de nationalité française, Madame Gaëlle OLIVIER est diplômée de l'École Polytechnique, de l'ENSAE et est actuaire.

Après un début de carrière au Crédit Lyonnais en salle des marchés sur les produits dérivés actions, Madame Gaëlle OLIVIER rejoint le groupe AXA en 1998 où elle a exercé depuis plusieurs responsabilités tant en France qu'à l'étranger dans les différents métiers du groupe. Après deux ans au sein d'AXA Investment Managers, elle devient *Executive Assistant* du Président Directeur Général du groupe, Henri de Castries, et Secrétaire du Conseil de Surveillance pendant cinq ans. En 2004, elle rejoint AXA Life Japon, en tant que Responsable des opérations d'investissement, puis devient membre du Comité de Direction en 2006, en charge de la stratégie, de l'intégration avec Winterthur Japon et de l'audit. En 2009, elle devient Directrice de la Communication et de la Responsabilité d'Entreprise du groupe AXA. Depuis 2011, elle est Directrice

Générale des activités d'assurances dommages d'AXA en Asie.

Le Conseil note que sa nomination viendra utilement renforcer les différentes expertises et compétences déjà présentes au sein du Conseil dans la mesure où Madame Gaëlle OLIVIER dispose, en plus de sa très bonne connaissance de l'Asie, de compétences reconnues dans les domaines de la finance, de la gestion des risques et de l'audit interne et a, de surcroît, au titre de ses fonctions de Secrétaire du Conseil de Surveillance, été impliquée dans les problématiques de gouvernance.

### 2. Situation de Madame Gaëlle OLIVIER au regard des règles de cumul des mandats

Le Conseil d'Administration du 19 février 2014, après avis du Comité de Nomination et de Rémunération, a examiné la situation de Madame Gaëlle OLIVIER au regard des règles légales et des recommandations du Code AFEP MEDEF concernant le cumul des mandats. Le Conseil a considéré, à cette occasion, que ces règles étaient parfaitement respectées.

En effet, Madame Gaëlle OLIVIER ne détient actuellement aucun mandat d'administrateur au sein d'une autre société cotée.

Une notice biographique, et la liste de l'ensemble des fonctions et mandats exercés par Madame Gaëlle OLIVIER au 31 décembre 2013 ainsi qu'au cours des cinq dernières années figurent au paragraphe 6.2 *Mandats et fonctions exercés par les Administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration*.

### 3. Situation de Madame Gaëlle OLIVIER au regard des règles d'indépendance

Le Comité de Nomination et de Rémunération, puis le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 19 février 2014, ont examiné spécifiquement les relations entretenues par le Groupe avec AXA et ses différentes filiales (le "Groupe AXA"), dont Madame Gaëlle OLIVIER est un cadre dirigeant, afin d'apprécier si celles-ci étaient d'une importance et d'une nature telles qu'elles pouvaient affecter l'indépendance de jugement de Madame Gaëlle OLIVIER.

Le Conseil d'Administration a ainsi pu déterminer :

- qu'il existe effectivement des relations contractuelles entre le Groupe et le Groupe AXA, ce dernier faisant partie des grands groupes d'assurance implantés dans de nombreux pays où le Groupe est lui-même présent ;
- que les flux financiers entre le Groupe et le Groupe AXA correspondent essentiellement au paiement par le Groupe de primes d'assurance au titre de polices d'assurance dommages aux biens/perte d'exploitation et responsabilité civile ainsi que de polices d'assurance de personnes (notamment les salariés expatriés du Groupe) ; et
- qu'en tout état de cause, pour l'exercice 2013, les montants ainsi versés par le Groupe au Groupe AXA étaient largement inférieurs à 0,1 % du chiffre d'affaires généré tant par le Groupe que par le Groupe AXA.

Le Conseil a estimé, dans la mesure où ces contrats ou accords sont conclus à des conditions de marché, dans le cours normal des affaires du Groupe et ne représentent pas des montants significatifs, qu'aucun de ces contrats ou accords, pris séparément ou globalement n'est :

- susceptible de donner lieu à des conflits d'intérêts entre, d'une part, les obligations de Madame Gaëlle OLIVIER en sa qualité d'Administrateur à l'égard de Danone comme à l'égard de ses actionnaires et, d'autre part, ses intérêts privés et/ou d'autres obligations ; et
- de nature à porter atteinte à son indépendance en qualité d'Administrateur de Danone.

Ainsi, le Conseil a considéré que Madame Gaëlle OLIVIER satisfait bien à l'ensemble des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF et que sa situation n'est pas susceptible d'être à l'origine d'un quelconque conflit d'intérêts.



## Concernant Monsieur Lionel ZINSOU-DERLIN (10<sup>e</sup> résolution)

### 1. Compétences et expertises de Monsieur Lionel ZINSOU-DERLIN

Agé de 59 ans et de nationalité franco-béninoise, Monsieur Lionel ZINSOU-DERLIN est diplômé de l'École Normale Supérieure (rue d'Ulm), de la London School of Economics ainsi que de l'Institut d'Études Politiques de Paris. Il est titulaire d'une Maîtrise d'Histoire économique et Professeur agrégé de Sciences économiques et sociales.

Il démarre sa carrière professionnelle comme Maître de Conférences et Professeur d'économie à l'Université Paris XIII. De 1984 à 1986, il devient Conseiller du Ministre de l'Industrie puis du Premier Ministre. En 1986, il entre au sein du groupe Danone où il occupe divers postes notamment ceux de Directeur du développement puis Directeur Général de HP Foods et de Lea & Perrins. En 1997, il quitte le Groupe pour la banque Rothschild & Cie dont il devient Associé Gérant. Il y occupe les postes de Responsable Biens de Consommation et Responsable Afrique Moyen-Orient. En 2008, il rejoint PAI Partners SAS dont il est Président depuis 2009 et Président du Comité Exécutif depuis 2010.

Le Conseil note que la grande expérience de Monsieur Lionel ZINSOU-DERLIN en matière financière et de fusions-acquisitions, ainsi que son excellente connaissance des marchés africains, constitueront des compétences précieuses pour les travaux du Conseil.

### 2. Situation de Monsieur Lionel ZINSOU-DERLIN au regard des règles de cumul des mandats

Le Conseil d'Administration du 19 février 2014, après avis du Comité de Nomination et de Rémunération, a examiné la situation de Monsieur Lionel ZINSOU-DERLIN au regard des règles légales et des recommandations du Code AFEP MEDEF concernant le cumul des mandats. Le Conseil a considéré, à cette occasion, que ces règles étaient parfaitement respectées.

En effet, Monsieur Lionel ZINSOU-DERLIN ne détient actuellement que deux mandats d'Administrateurs au sein d'autres sociétés cotées (les sociétés ATOS SA et KAUFMAN & BROAD SA).

Une notice biographique, et la liste de l'ensemble des fonctions et mandats exercés par Monsieur Lionel ZINSOU-DERLIN au 31 décembre 2013 ainsi qu'au cours des cinq dernières années figurent au paragraphe 6.2 *Mandats et fonctions exercés par les Administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration*.

### 3. Situation de Monsieur Lionel ZINSOU-DERLIN au regard des règles d'indépendance

Le Comité de Nomination et de Rémunération, puis le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 19 février 2014, ont examiné spécifiquement la situation de Monsieur Lionel ZINSOU-DERLIN et ont considéré que le fait que Monsieur Lionel ZINSOU-DERLIN ait été salarié et cadre dirigeant du Groupe pendant 11 ans, jusqu'en 1997, ne saurait remettre en cause sa qualification d'Administrateur indépendant. Le Code AFEP-MEDEF prévoit en effet que seuls doivent être qualifiés de non-indépendants les administrateurs qui ont été salarié ou mandataire social de la Société, de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide au cours des cinq années précédentes.

Ainsi, le Conseil a considéré que Monsieur Lionel ZINSOU-DERLIN satisfait bien à l'ensemble des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF et que sa situation n'est pas susceptible d'être à l'origine d'un quelconque conflit d'intérêts.

## Approbation des conventions et engagements visés au rapport spécial des Commissaires aux comptes (11<sup>e</sup> à 14<sup>e</sup> résolutions)

Nous vous demandons de bien vouloir approuver les conventions réglementées visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce qui ont été autorisées par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2013 ou au début de l'exercice 2014.

Afin de permettre aux actionnaires de se prononcer de manière séparée sur les différents types de conventions réglementées, le Conseil d'Administration a décidé, comme l'année dernière, dans un souci de transparence (bien que cela ne soit pas requis par la réglementation en vigueur), de soumettre au vote des actionnaires une résolution spécifique distincte sur les conventions conclues par la Société avec le groupe J.P. Morgan (12<sup>e</sup> résolution).

Par ailleurs, bien que cela ne soit pas exigé par la réglementation, votre Conseil a décidé que le vote par l'Assemblée Générale sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du Code de commerce relatifs à Monsieur Bernard HOURS ferait l'objet de deux résolutions distinctes.

Ainsi, quatre résolutions sont soumises aux actionnaires au titre des conventions réglementées :

- une résolution générale sur les conventions réglementées (sauf celles qui font l'objet des résolutions qui suivent) (11<sup>e</sup> résolution) ;
- une résolution spécifique distincte sur les conventions conclues par la Société avec le groupe J.P. Morgan (12<sup>e</sup> résolution) ; et
- deux résolutions spécifiques sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du Code de commerce relatifs à Monsieur Bernard HOURS (13<sup>e</sup> et 14<sup>e</sup> résolutions).

Enfin, il est rappelé que, conformément à la loi, seules les conventions nouvelles sont soumises au vote de l'Assemblée Générale. Toutefois, à titre d'information des actionnaires, le rapport spécial des Commissaires aux comptes décrit les anciennes conventions qui se sont poursuivies au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013. Le Conseil entend maintenir un haut niveau d'information des actionnaires en ce qui concerne l'exécution des conventions réglementées autorisées au cours d'exercices précédents qui se poursuivraient à l'avenir.

## Résolution portant approbation des conventions soumises aux dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce (11<sup>e</sup> résolution)

Il vous est demandé, tout d'abord, d'approuver la convention nouvelle autorisée par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013 dont il est fait état dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés (voir paragraphe 6.5 *Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés*).

À l'exception des conventions conclues avec le groupe J.P. Morgan et des conventions et engagements relatifs à Monsieur Bernard HOURS, objets de résolutions individuelles distinctes, une seule convention réglementée a été conclue par la Société au cours de l'exercice 2013 et est donc soumise à l'approbation des actionnaires.



## 1. Description de la convention conclue avec la filiale Danone Finance International

Danone Finance International est une filiale indirecte à 100 % de la Société, qui gère notamment la centralisation de la trésorerie du Groupe.

Danone Finance International est partie au contrat de crédit syndiqué conclu par la Société le 28 juillet 2011 avec divers établissements financiers, qui porte sur un montant total de deux milliards d'euros. Dans ce cadre, la Société s'était portée caution solidaire de Danone Finance International (et de toutes autres filiales directes ou indirectes qui viendraient à accéder directement en tant qu'emprunteurs additionnels au crédit syndiqué), au titre de l'ensemble de leurs obligations en principal, intérêts, accessoires et, généralement, au titre de tous paiements dus en leur qualité d'emprunteurs additionnels, et ce à hauteur d'un montant maximum en principal de deux milliards d'euros.

Dans sa séance du 18 juin 2012, le Conseil d'Administration avait autorisé la modification de cette garantie dans le cadre de l'extension du contrat de crédit syndiqué pour une année supplémentaire, avec ajout d'une commission d'utilisation du crédit dans certains cas et d'une marge additionnelle pour les tirages en dollars américains. Cette extension s'est réalisée par la conclusion d'un avenant au contrat de crédit syndiqué le 12 juillet 2012.

Dans sa séance du 25 avril 2013, le Conseil d'Administration a, à l'unanimité, de nouveau autorisé l'accroissement de la portée de cette garantie dans le cadre de l'extension de la durée du contrat de crédit syndiqué pour une année supplémentaire (la conclusion de l'avenant étendant ainsi la durée du contrat de crédit syndiqué est, par ailleurs, soumise à l'approbation des actionnaires en raison de la présence du groupe J.P. Morgan parmi les banques prêteuses – voir commentaires sur la 12<sup>e</sup> résolution ci-après). Il est rappelé que cette garantie porte sur un montant maximum en principal de deux milliards d'euros.

L'accroissement de la portée de la garantie, du fait de la signature d'un second avenant au contrat de crédit syndiqué étendant la durée du contrat, est ainsi soumis à l'approbation des actionnaires. Cet avenant permet au Groupe de bénéficier de lignes de crédit de deux milliards d'euros jusqu'en juillet 2018.

En cas de mise en œuvre de la garantie, Danone Finance International devra verser à la Société, à titre de rémunération, une commission annuelle calculée sur la base de l'encours moyen utilisé au cours de l'année civile considérée.

Le Conseil vous informe que Danone Finance International n'ayant pas effectué de tirage au titre du contrat de crédit syndiqué au cours de l'exercice 2013, cette garantie n'a pas été mise en œuvre en 2013.

## 2. Intérêt pour la Société et les actionnaires de la conclusion de cette convention

Cette convention est conclue avec une filiale du Groupe spécialisée en matière financière, qui réalise des opérations essentielles au fonctionnement opérationnel des entités du Groupe (principalement centralisation de trésorerie).

Le Conseil d'Administration souligne qu'il est nécessaire que cette filiale puisse bénéficier d'une garantie de la Société pour mener à bien ses activités pour le compte du Groupe, et ce :

- pour que les établissements financiers (banques prêteuses ou contreparties des opérations sur instruments financiers) continuent à traiter avec cette filiale (comme ils le feraient avec la Société), de sorte qu'à aucun moment, la réalisation des opérations de financement du Groupe ne soit interrompue ;
- mais également pour permettre à cette filiale d'obtenir les meilleures conditions financières possibles (application de conditions avantageuses du fait de pouvoir bénéficier de la qualité de crédit de la Société).

Cette convention s'inscrit ainsi dans le strict intérêt de la Société et de ses actionnaires.

Nous vous demandons donc de bien vouloir approuver cette convention conclue par la Société avec sa filiale, qui a été autorisée par le Conseil d'Administration de la Société au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

## Résolution séparée sur les conventions conclues avec le groupe J.P. Morgan (12<sup>e</sup> résolution)

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est amené à travailler avec différents établissements financiers de premier plan, parmi lesquels figure le groupe J.P. Morgan.

En 2013, le Conseil d'Administration a ainsi autorisé la conclusion des deux conventions suivantes avec différents établissements bancaires, parmi lesquels figure le groupe J.P. Morgan : (i) un second avenant au contrat de crédit syndiqué conclu en 2011, et (ii) un contrat de souscription conclu le 13 novembre 2013 dans le cadre d'une émission obligataire.

Ces deux conventions constituent des conventions réglementées (soumises aux dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce) du fait de la présence au sein du Conseil d'Administration de Madame Isabelle SEILLIER, également cadre dirigeant au sein du groupe J.P. Morgan.

Madame Isabelle SEILLIER est Administrateur de la Société depuis l'Assemblée Générale du 28 avril 2011. Du fait de ses fonctions au sein du groupe J.P. Morgan, elle a été qualifiée d'Administrateur non indépendant par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération.

Le Conseil d'Administration rappelle à ce sujet que différentes mesures ont été prises afin de s'assurer que de potentiels conflits d'intérêts liés aux fonctions de Madame Isabelle SEILLIER soient bien maîtrisés par le Groupe (voir commentaires sur la 7<sup>e</sup> résolution ci-avant).

### 1. Avenant conclu le 12 juillet 2012 au contrat de crédit syndiqué

Dans sa séance du 27 juillet 2011, le Conseil d'Administration avait autorisé, à l'unanimité (Madame Isabelle SEILLIER ne prenant pas part au vote), la conclusion par la Société avec J.P. Morgan Europe Limited et J.P. Morgan Limited (ci-après ensemble ou séparément "J.P. Morgan") d'un contrat de crédit syndiqué.

La Société a ainsi signé, le 28 juillet 2011, un contrat de crédit syndiqué avec J.P. Morgan et 11 autres établissements bancaires français et internationaux. Ce contrat prévoit la mise en place d'une ligne de crédit *revolving* de deux milliards d'euros (multi-devises), assortie d'une ligne de crédit de sécurité (*swingline*) de 300 millions d'euros, dans la limite d'un montant en principal global maximum de deux milliards d'euros. Sa durée initiale était de cinq ans (avec des facultés d'extension jusqu'à deux ans avec l'accord des banques).

La signature de ce contrat de crédit syndiqué a été approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 26 avril 2012.

Dans sa séance du 18 juin 2012, le Conseil d'Administration avait autorisé à l'unanimité (Madame Isabelle SEILLIER ne prenant pas part au vote), la Société à conclure avec J.P. Morgan un avenant à ce contrat de crédit syndiqué afin de prévoir (i) l'extension du contrat de crédit syndiqué pour une année supplémentaire (soit jusqu'au 28 juillet 2017), et (ii) en contrepartie, pour toutes les banques participantes et sur une base proportionnelle aux engagements, l'ajout d'une commission d'utilisation du crédit dans certains cas et d'une marge additionnelle pour les tirages en dollars américains.

La Société a ainsi conclu, le 12 juillet 2012, un avenant au contrat de crédit syndiqué en ce sens avec J.P. Morgan et plusieurs autres établissements bancaires. Cet avenant a pris effet le 28 juillet 2012, date anniversaire du contrat de crédit syndiqué.

Dans sa séance du 25 avril 2013, le Conseil d'Administration a de nouveau autorisé, à l'unanimité (Madame Isabelle SEILLIER ne prenant pas part au vote), la Société à étendre pour une année supplémentaire (soit jusqu'au 28 juillet 2018) la durée du contrat de crédit syndiqué conclu avec J.P. Morgan en date du 28 juillet 2011 et amendé le 12 juillet 2012.

Dans ce cadre, et par acte du 24 mai 2013, le contrat de crédit syndiqué a été de nouveau étendu pour une année supplémentaire, sans modification des autres termes du crédit, par accord de tous les établissements bancaires parties au crédit syndiqué (y compris J.P. Morgan).

La conclusion de ce second avenant permet ainsi au Groupe de bénéficier de lignes de crédit de deux milliards d'euros jusqu'en juillet 2018.

L'engagement de J.P. Morgan en qualité de prêteur au titre du crédit syndiqué représente 210 millions d'euros, soit 10,5 % du total, cet engagement étant identique à celui des autres établissements bancaires de premier rang au titre du crédit syndiqué. Les commissions et intérêts dus au groupe J.P. Morgan par la Société sont déterminés au strict *pro rata* de ses engagements au titre du crédit syndiqué et sont ainsi équivalents aux commissions et intérêts dus aux autres établissements bancaires de premier rang.

Aucun montant n'a été tiré au titre de ce crédit syndiqué au cours de l'exercice 2013.

Au cours de l'exercice 2013, la Société a versé à J.P. Morgan un montant total de 297 266 euros à titre de commissions relatives à ces lignes de crédit (commissions de non utilisation).

Comme mentionné dans les rapports du Conseil d'Administration aux Assemblées Générales du 26 avril 2012 et du 25 avril 2013, il sera rendu compte aux actionnaires chaque année, dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés, du montant effectivement versé à J.P. Morgan au titre de ce contrat au cours de l'exercice précédent.

## 2. Contrat de souscription dans le cadre d'une émission obligatoire conclu le 13 novembre 2013

Dans sa séance du 23 octobre 2013, le Conseil d'Administration a, à l'unanimité (Madame Isabelle SEILLIER ne prenant pas part au vote), autorisé la Société à conclure avec le groupe J.P. Morgan des contrats de souscription (*subscription agreements*) dans le cadre d'émissions obligatoires réalisées par la Société.

Conformément à cette autorisation, dans le cadre d'une émission obligatoire sous programme EMTN d'un montant de un milliard d'euros et d'une maturité de huit ans, la Société a conclu le 13 novembre avec les banques chargées du placement des obligations (parmi lesquelles J.P. Morgan Securities PLC) un contrat de souscription aux termes duquel ces banques ont souscrit à la totalité des obligations émises par la Société, pour les placer immédiatement ensuite auprès d'investisseurs souhaitant participer à l'émission.

L'engagement de souscription a été rémunéré par une commission égale à 0,2 % du montant nominal des obligations émises et cette commission a ensuite été répartie à parts égales entre toutes les banques chargées du placement (parmi lesquelles J.P. Morgan Securities PLC), ces commissions étant versées proportionnellement à l'engagement de souscription de chaque banque et toutes les banques ayant le même engagement de souscription.

Dans ce cadre, le montant versé à chacune des banques chargées du placement des obligations, dont J.P. Morgan Securities PLC, après répartition à parts égales de la commission, s'est élevé à 333 333 euros.

## 3. Intérêt pour la Société et les actionnaires de la conclusion de ces contrats avec J.P. Morgan

Le Conseil d'Administration rappelle qu'il considère que le recours à J.P. Morgan dans le cadre de ces deux opérations se justifie par des éléments objectifs, et s'inscrit ainsi dans le strict respect des intérêts de la Société et de ses actionnaires.

En particulier, le Conseil d'Administration souligne que :

- il est essentiel que le Groupe puisse s'appuyer, tout particulièrement en période de crise financière, sur des groupes bancaires internationaux de premier plan ;

- le groupe J.P. Morgan est un établissement bancaire international majeur, dont l'expertise est reconnue en France et à l'international (tout particulièrement aux États-Unis) sur les opérations stratégiques ;
- cet établissement a travaillé par le passé avec le Groupe sur des opérations stratégiques similaires et bénéficie donc d'une bonne connaissance du Groupe et de ses activités, en plus de sa bonne connaissance des différents acteurs de l'industrie agroalimentaire mondiale, ce qui renforce la pertinence de ses conseils ; et
- les conditions d'intervention de J.P. Morgan (et en particulier sa rémunération) sont des conditions de marché, comme en témoigne la présence, dans chacune des deux conventions concernées, d'autres établissements bancaires bénéficiant de conditions similaires à celles applicables à J.P. Morgan. Ainsi, pour l'émission obligatoire réalisée en 2013 avec le groupe J.P. Morgan, la commission payée par la Société a été répartie à parts égales entre toutes les banques chargées du placement, ces commissions étant versées proportionnellement à l'engagement de souscription de chaque banque et toutes les banques ayant le même engagement de souscription.

Dans ce contexte, nous vous demandons donc de bien vouloir approuver les deux conventions conclues par la Société avec le groupe J.P. Morgan décrites ci-avant, qui ont été autorisées par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

## Approbation des conventions et engagements réglementés relatifs à Monsieur Bernard HOURS (13<sup>e</sup> et 14<sup>e</sup> résolutions)

### 1. Conclusion d'un contrat de mandat de *Statutory Director* entre Monsieur Bernard HOURS et Danone Trading B.V., filiale indirecte à 100 % de la Société située aux Pays-Bas et modification corrélative des engagements relatifs aux conditions d'indemnisation dans certains cas de cessation du mandat social de Monsieur Bernard HOURS (13<sup>e</sup> résolution)

#### Conclusion du contrat de mandat entre Monsieur Bernard HOURS et Danone Trading B.V.

Dans sa séance du 10 décembre 2013, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration a décidé à l'unanimité (Monsieur Bernard HOURS ne prenant pas part au vote) d'approuver la conclusion du contrat de mandat de *Statutory Director* entre Monsieur Bernard HOURS et Danone Trading B.V. (le "Mandat Néerlandais"), filiale de la Société située à Schiphol aux Pays-Bas. Dans le cadre de ce Mandat Néerlandais, le pilotage opérationnel des quatre Pôles du Groupe, assuré par Monsieur Bernard HOURS, est effectué depuis Schiphol depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014.

Depuis 2007 et l'acquisition du groupe Numico, une grande partie du pilotage opérationnel des activités de Danone s'exerce depuis Schiphol. Ce centre, qui compte près de 700 salariés, abrite ainsi le siège des Pôles Nutrition Médicale et Nutrition Infantile et une partie des équipes de direction du Pôle Produits Laitiers Frais. Le deuxième centre de recherche mondial du Groupe, après celui de Palaiseau en France, se situe également aux Pays-Bas.

Les principales caractéristiques du Mandat Néerlandais, conclu par Danone Trading B.V. le 20 décembre 2013, sont présentées au paragraphe 1.1.3. a) du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.

En particulier, conformément au droit néerlandais, le Mandat Néerlandais prévoit le versement d'une indemnité de rupture au bénéfice de Monsieur Bernard HOURS. De manière à assurer sa conformité au Code AFEP-MEDEF, le dispositif de versement de l'indemnité de rupture du Mandat Néerlandais a été aligné sur celui prévu en cas de cessation par Monsieur Bernard HOURS de ses fonctions de Directeur Général Délégué. Ainsi, une indemnité de départ, égale à deux fois la rémunération brute annuelle (fixe et variable) perçue par Monsieur Bernard HOURS au cours des 12 derniers mois au titre du Mandat Néerlandais (l'"Indemnité du Mandat Néerlandais"), pourra être versée sous réserve du respect de conditions de performance et de versement (*i.e.*, en cas de départ contraint lié à un changement de contrôle ou de stratégie uniquement) identiques à celles fixées par le Conseil d'Administration pour l'indemnité de départ liée au mandat de Directeur Général Délégué de Monsieur Bernard HOURS. Cette indemnité ne sera pas versée si Monsieur Bernard HOURS peut, à brève échéance, faire valoir ses droits à la retraite. Comme l'indemnité de départ liée au mandat de Directeur Général Délégué, le versement de l'indemnité du Mandat Néerlandais sera autorisé par le Conseil d'Administration dans les trois mois qui suivent la cessation des fonctions de Monsieur Bernard HOURS, après avis du Comité de Nomination et de Rémunération et constatation de la réalisation des conditions de performance sur la base du rapport d'un conseil financier.

Par ailleurs, dans le cadre de la conclusion du Mandat Néerlandais, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a réexaminé les missions de Directeur Général Délégué de Monsieur Bernard HOURS. À cette occasion, le Conseil a redéfini, dans l'organisation interne de la Société et à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014, le périmètre des fonctions et des missions confiées à Monsieur Bernard HOURS en qualité de Directeur Général Délégué, étant précisé que l'établissement de Monsieur Bernard HOURS aux Pays-Bas est sans incidence sur la gouvernance du groupe Danone ou sur l'organisation des réunions du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif (qui se déroulent essentiellement à Paris).

Le Conseil a également fixé la rémunération fixe annuelle brute et variable cible court terme brute de Monsieur Bernard HOURS au titre de son mandat de Directeur Général Délégué et du Mandat Néerlandais pour l'exercice 2014. Il s'est à ce titre assuré, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, du respect des principes (i) de stabilité, notamment en termes de montant, par rapport aux éléments et engagements dont bénéficie actuellement Monsieur Bernard HOURS, et (ii) de cohérence avec la politique de rémunération du Groupe (voir paragraphe 6.3 *Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance*). S'agissant de l'évolution de la rémunération de Monsieur Bernard HOURS au titre de son mandat de Directeur Général Délégué et du Mandat Néerlandais, il est rappelé que celle-ci demeure soumise à l'approbation du Conseil d'Administration après avis du Comité de Nomination et de Rémunération, en tenant compte de l'ensemble des éléments de rémunération dont il bénéficie.

### **Modification corrélative des engagements relatifs aux conditions d'indemnisation dans certains cas de cessation de son mandat social**

À l'occasion de la conclusion du Mandat Néerlandais le Conseil d'Administration du 10 décembre 2013 a décidé à l'unanimité, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, de modifier l'indemnité de départ de Monsieur Bernard HOURS, dans certains cas de cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué.

Ce droit à indemnisation, autorisé par le Conseil d'Administration du 14 février 2011 et approuvé par l'Assemblée Générale du 28 avril 2011, a été modifié afin de tenir compte de l'Indemnité du Mandat Néerlandais et d'aligner également le dispositif dont bénéficie Monsieur Bernard HOURS avec celui applicable à Messieurs Franck RIBOUD et Emmanuel FABER, autorisé par le Conseil du 18 février 2013 et approuvé par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013, les modifications ainsi apportées visant à assurer une stricte conformité aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

Le dispositif modifié par le Conseil d'Administration du 10 décembre 2013, entré en vigueur à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014, est décrit au paragraphe 1.1.3.b) du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.

## **2. Renouvellement à l'identique des engagements relatifs aux conditions d'indemnisation de Monsieur Bernard HOURS, Directeur Général Délégué, dans certains cas de cessation de son mandat social et de son contrat de mandat conclu avec Danone Trading B.V. (13<sup>e</sup> résolution)**

Conformément à la loi, il appartient aux actionnaires de la Société, dans le cadre du renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Bernard HOURS, de se prononcer sur le renouvellement de son droit à indemnisation en cas de cessation de ses fonctions.

Dans sa séance du 19 février 2014 le Conseil d'Administration a décidé à l'unanimité, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, à l'occasion du renouvellement du mandat de Monsieur Bernard HOURS soumis au vote de l'Assemblée Générale du 29 avril 2014, de renouveler les engagements pris par le Groupe dans certains cas de cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué et de son Mandat Néerlandais.

Ces engagements seraient renouvelés sur une base identique à celle décidée par le Conseil d'Administration du 10 décembre 2013.

Le dispositif renouvelé par le Conseil d'Administration du 19 février 2014 est décrit au paragraphe 1.1.3.b) du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.

## Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 aux dirigeants mandataires sociaux (15<sup>e</sup> à 17<sup>e</sup> résolutions)

### Rappel des principes de politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la Société soumet à l'avis de ses actionnaires les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à ses trois dirigeants mandataires sociaux.

Les rémunérations de Monsieur Franck RIBOUD, Président Directeur Général, de Monsieur Emmanuel FABER, Directeur Général Délégué, et de Monsieur Bernard HOURS, Directeur Général Délégué sont fixées par le Conseil d'Administration sur la base des recommandations du Comité de Nomination et de Rémunération. Nous vous rappelons que ces deux organes sont majoritairement (pour le Conseil d'Administration) ou en intégralité (pour le Comité de Nomination et de Rémunération) composés d'Administrateurs indépendants.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société est :

- mesurée et équilibrée dans ses différentes composantes, tout en privilégiant l'attribution d'une part prépondérante sous forme de rémunération variable pluriannuelle ; et
- déterminée en cohérence avec celle des autres directeurs et dirigeants des filiales du Groupe dans le monde.

Les principes retenus se décomposent en deux éléments distincts : une rémunération annuelle et une rémunération pluriannuelle détaillées ci-après.

Le Comité de Nomination et de Rémunération étudie de manière approfondie les bonnes pratiques de marché sur la base (i) d'un *benchmark* préparé par un conseil externe dont le Comité s'est assuré de l'objectivité, incluant des grandes sociétés internationales cotées en France (CAC 40), et (ii) un panel de huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation (il s'agit du même panel que celui utilisé pour les conditions de performance des Group performance shares et des indemnités de départ des dirigeants mandataires sociaux, et qui comprend Unilever N.V., Nestlé S.A., Pepsico Inc., The Coca-Cola Company, Kraft Foods Group Inc., Mondelez International Inc., General Mills Inc. et Kellogg Company).

Le Comité de Nomination et de Rémunération détermine la rémunération des dirigeants mandataires sociaux en veillant, d'une part, à ce que la part moyen et long terme soit suffisamment significative par rapport à la rémunération annuelle (afin d'inciter les dirigeants mandataires sociaux à inscrire leur action dans le long terme) et, d'autre part, à ce que la part soumise à conditions de performance soit également significative par rapport à la partie fixe (de manière à garantir un alignement effectif des intérêts du management avec l'intérêt général de l'entreprise et des actionnaires). À cette occasion, nous vous confirmons que le Comité de Nomination et de Rémunération détermine la rémunération globale des dirigeants en intégrant l'avantage que représente le bénéfice potentiel d'un régime supplémentaire de retraite.

Les conditions de performance utilisées pour déterminer les différents éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont arrêtées afin d'être complémentaires et stables dans la durée. Elles sont élaborées par référence aux objectifs du Groupe tels que régulièrement communiqués au marché. Par ailleurs, ces conditions de performance tiennent compte des bonnes pratiques de rémunération dans la mesure où elles intègrent des conditions de performance internes et externes, ces dernières étant construites sur la base du principe "pas de paiement sous la médiane".

Enfin, le Comité de Nomination et de Rémunération est particulièrement vigilant à ce que les critères de performance associés à la rémunération soient exigeants et rémunèrent une performance durable en lien avec les attentes du marché. Ainsi, en ce qui concerne les Group performance shares attribués en 2013, l'une des conditions de performance n'ayant pas été atteinte, le nombre maximum

de Group performance shares livrables aux dirigeants mandataires sociaux a été réduit d'un tiers, les deux autres tiers restant soumis à la réalisation d'une condition de performance liée à la croissance du chiffre d'affaires net du Groupe par rapport au panel de pairs du Groupe.

La politique de rémunération mise en place repose sur des principes simples, stables et transparents : ainsi les Group performance units sont attribués depuis 2005 et les Group performance shares depuis 2010. L'ensemble des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, ainsi que l'examen de leur atteinte, font l'objet de publications sur le site Internet de la Société et dans le Document de Référence (voir paragraphe 6.3 *Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance*). Enfin, la Société a instauré un dialogue régulier avec ses actionnaires sur ce sujet depuis plusieurs années.

La rémunération annuelle des dirigeants mandataires sociaux est composée des éléments suivants :

- une rémunération fixe revue à échéances relativement longues, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et qui tient compte de l'expérience et du niveau de responsabilité du bénéficiaire ; à cet égard, il est précisé que la rémunération fixe annuelle des trois dirigeants mandataires sociaux de Danone est stable depuis plusieurs années ; et
- une rémunération variable annuelle court terme, plafonnée à 150 % de la rémunération variable annuelle cible pour le Président Directeur Général, celle-ci représentant à la cible 135 % de sa rémunération fixe. Elle est plafonnée à 200 % de la rémunération variable annuelle cible pour les Directeurs Généraux Délégués, celle-ci représentant à la cible 83 % de leur rémunération fixe. Elle est octroyée sous conditions de performance, calculée par rapport à des critères quantitatifs et qualitatifs objectifs et précis, et déterminée sur la base d'objectifs économiques, sociaux et managériaux. Cette rémunération variable annuelle court terme comprend :
  - une part variable économique, dont le poids est majoritaire, établie par rapport aux objectifs du Groupe communiqués au marché en terme de :
    - chiffre d'affaires,
    - marge opérationnelle courante, et
    - *free cash-flow*,
  - une part variable sociale, établie par référence à des objectifs sociaux du Groupe (sécurité du travail, formation des salariés, développement des talents, paramètres environnementaux et initiatives sociétales), et
  - une part variable managériale, établie par référence à des objectifs liés au développement de l'activité du Groupe (innovations produits, parts de marché, développement dans les nouvelles géographies, mise en œuvre des axes stratégiques).

La rémunération variable moyen et long terme des dirigeants mandataires sociaux est composée des éléments suivants :

- une rémunération variable moyen terme, sous la forme de Group performance units versés sous condition de performance pluriannuelle sur trois ans ; et
- une rémunération variable long terme, sous la forme de Group performance shares soumises à des conditions de performance long terme basées sur des critères de performance internes (liés aux objectifs communiqués au marché par le Groupe), et sur des critères de performance externes (liés à une comparaison des performances du Groupe avec celles de son panel de pairs). Le programme d'attribution de Group performance shares de la Société est ainsi en ligne avec les bonnes pratiques de place (voir commentaires sur la 19<sup>e</sup> résolution ci-après).

Pour plus d'informations sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, voir paragraphe 6.3 *Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance*.



Concernant les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Monsieur Franck RIBOUD, Président Directeur Général, soumis à la consultation des actionnaires (15<sup>e</sup> résolution)

Il est proposé à l'Assemblée Générale d'émettre un avis sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à Monsieur Franck RIBOUD, Président Directeur Général :

<i>(en euros)</i>	<b>Montant ou valorisation comptable soumis au vote de l'Assemblée Générale du 29 avril 2014</b>	<b>Présentation</b>
<b>Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos</b>		
Rémunération fixe	1 050 000	La rémunération fixe est revue à échéances relativement longues conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et elle tient compte de l'expérience et du niveau de responsabilité. La rémunération fixe de Monsieur Franck RIBOUD est stable depuis six ans.
Rémunération variable annuelle	893 025	La rémunération variable court terme est octroyée sous conditions de performance, calculée par rapport à des critères quantitatifs et qualitatifs objectifs, précis et déterminés sur la base d'objectifs économiques, sociaux et managériaux décrits au paragraphe 6.3 <i>Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance</i> relatif aux <i>Principes relatifs à la rémunération variable annuelle</i> . Pour mémoire, la rémunération variable annuelle de Monsieur Franck RIBOUD au titre de 2012 était de 1 346 625 euros.
Rémunération variable différée	Non applicable	Non applicable
Rémunération variable pluriannuelle ( <i>i.e.</i> Group performance units) <sup>(a)</sup>	545 000	La rémunération variable pluriannuelle correspond aux Group performance units versés sous conditions de performance pluriannuelle sur trois ans. Les principes généraux des Group performance units ainsi que les objectifs annuels des Group performance units attribués sont détaillés aux paragraphes <i>Principes relatifs à la rémunération variable pluriannuelle</i> et <i>Description du programme des Group performance units</i> du paragraphe 6.3 <i>Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance</i> .
Rémunération exceptionnelle	Non applicable	À ce jour, le Groupe n'a pas mis en place de mécanisme de rémunération exceptionnelle au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux.
Options d'action, actions de performance ( <i>i.e.</i> Group performance shares) ou tout autre élément de rémunération long terme <sup>(b)</sup>	Options = Non applicable	Absence d'attribution. La dernière attribution de <i>stock-options</i> à des dirigeants mandataires sociaux a eu lieu en novembre 2009 (voir détails aux paragraphes <i>Rémunération long terme sous la forme de stock-options (jusqu'en 2009)</i> et <i>Description des programmes de stock-options (situation au 31 décembre 2013)</i> du paragraphe 6.3 <i>Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance</i> ).
	Group performance shares = 1 882 413	La rémunération variable long terme correspond aux Group performance shares. Les Group performance shares sont des actions de la Société soumises à des conditions de performance. Les principes généraux et les conditions de performance des Group performance shares attribués en 2013 sont détaillés aux paragraphes <i>Rémunération long terme sous la forme de Group performance shares (programme mis en place en 2010)</i> et <i>Description du programme des Group performance shares</i> du paragraphe 6.3 <i>Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance</i> .
Jetons de présence	Non applicable	Les Administrateurs qui sont par ailleurs membres du Comité Exécutif et/ou dirigeants mandataires sociaux, ne perçoivent pas de jetons de présence.

(a) Valeur des Group performance units attribués sur l'exercice concerné compte tenu de la non-atteinte de l'objectif de marge en 2013 (voir détails ci-avant) soit 20 euros par Group performance unit.

(b) Représente la valeur estimée à la date d'attribution en application d'IFRS 2 (voir détail ci-avant), après prise en compte de la non-atteinte de la condition de performance portant sur la marge, soit une décote d'un tiers de la valeur des Group performance shares attribués en juillet 2013.

<i>(en euros)</i>	<b>Montant ou valorisation comptable soumis au vote de l'Assemblée Générale du 29 avril 2014</b>	<b>Présentation</b>
Valorisation des avantages de toute nature	4 620	Les avantages en nature correspondent au <i>pool</i> de voitures et de chauffeurs mis à disposition pour l'ensemble des membres du Comité Exécutif.
<b>Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés</b>		
Indemnité de départ	Non applicable	Conformément à la loi, le versement des indemnités de départ des mandataires sociaux a été soumis à des conditions de performance. Par ailleurs, et conformément au Code AFEP-MEDEF, le montant de ces indemnités a été plafonné et les cas de leur versement ont été restreints. L'ensemble des informations relatives à l'indemnité de départ de Monsieur Franck RIBOUD sont fournies au paragraphe 6.5 <i>Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés</i> .
Indemnité de non-concurrence	Non applicable	Aucune clause de non-concurrence n'est prévue dans le contrat de travail suspendu de Monsieur Franck RIBOUD.
Régime de retraite supplémentaire	Non applicable	Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient du régime de retraite à prestations définies mis en place pour certains cadres ayant le statut de directeur Groupe. Ce régime de retraite a été fermé à tout nouveau bénéficiaire le 31 décembre 2003. L'éligibilité à ce dispositif est soumise aux conditions décrites au paragraphe 6.3 <i>Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance</i> relatif aux <i>Engagements relatifs aux régimes de retraite des dirigeants</i> .



Concernant les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Monsieur Emmanuel FABER, Directeur Général Délégué, soumis à la consultation des actionnaires (16<sup>e</sup> résolution)

Il est proposé à l'Assemblée Générale d'émettre un avis sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à Monsieur Emmanuel FABER, Directeur Général Délégué :

<i>(en euros)</i>	<b>Montant ou valorisation comptable soumis au vote de l'Assemblée Générale du 29 avril 2014</b>	<b>Présentation</b>
<b>Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos</b>		
Rémunération fixe	681 500	La rémunération fixe est revue à échéances relativement longues conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et elle tient compte de l'expérience et du niveau de responsabilité. La rémunération fixe de Monsieur Emmanuel FABER est stable depuis trois ans.
Rémunération variable annuelle	355 320	La rémunération variable court terme est octroyée sous conditions de performance, calculée par rapport à des critères quantitatifs et qualitatifs objectifs, précis et déterminés sur la base d'objectifs économiques, sociaux et managériaux décrits au paragraphe 6.3 <i>Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance</i> relatif aux <i>Principes relatifs à la rémunération variable annuelle</i> . Pour mémoire, la rémunération variable annuelle de Monsieur Emmanuel FABER au titre de 2012 était de 648 600 euros.
Rémunération variable différée	Non applicable	Non applicable
Rémunération variable pluriannuelle ( <i>i.e.</i> Group performance units) <sup>(a)</sup>	412 500	La rémunération variable pluriannuelle correspond aux Group performance units versés sous conditions de performance pluriannuelle sur trois ans. Les principes généraux des Group performance units ainsi que les objectifs annuels des Group performance units attribués sont détaillés aux paragraphes <i>Principes relatifs à la rémunération variable pluriannuelle</i> et <i>Description du programme des Group performance units</i> du paragraphe 6.3 <i>Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance</i> .
Rémunération exceptionnelle	Non applicable	À ce jour, le Groupe n'a pas mis en place de mécanisme de rémunération exceptionnelle au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux.
Options d'action, actions de performance ( <i>i.e.</i> Group performance shares) ou tout autre élément de rémunération long terme <sup>(b)</sup>	Options = Non applicable	Absence d'attribution. La dernière attribution de <i>stock-options</i> à des dirigeants mandataires sociaux a eu lieu en novembre 2009 (voir détails aux paragraphes <i>Rémunération long terme sous la forme de stock-options (jusqu'en 2009)</i> et <i>Description des programmes de stock-options (situation au 31 décembre 2013)</i> du paragraphe 6.3 <i>Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance</i> ).
	Group performance shares = 1 424 775	La rémunération variable long terme correspond aux Group performance shares. Les Group performance shares sont des actions de la Société soumises à des conditions de performance. Les principes généraux et les conditions de performance des Group performance shares attribués en 2013 sont détaillés aux paragraphes <i>Rémunération long terme sous la forme de Group performance shares (programme mis en place en 2010)</i> et <i>Description du programme des Group performance shares</i> du paragraphe 6.3 <i>Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance</i> .
Jetons de présence	Non applicable	Les Administrateurs qui sont par ailleurs membres du Comité Exécutif et/ou dirigeants mandataires sociaux, ne perçoivent pas de jetons de présence.

(a) Valeur des Group performance units attribués sur l'exercice concerné compte tenu de la non-atteinte de l'objectif de marge en 2013 (voir détails ci-avant) soit 20 euros par Group performance unit.

(b) Représente la valeur estimée à la date d'attribution en application d'IFRS 2 (voir détail ci-avant), après prise en compte de la non-atteinte de la condition de performance portant sur la marge, soit une décote d'un tiers de la valeur des Group performance shares attribués en juillet 2013.

<i>(en euros)</i>	<b>Montant ou valorisation comptable soumis au vote de l'Assemblée Générale du 29 avril 2014</b>	<b>Présentation</b>
Valorisation des avantages de toute nature	4 620	Les avantages en nature correspondent au <i>pool</i> de voitures et de chauffeurs mis à disposition pour l'ensemble des membres du Comité Exécutif.
<b>Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés</b>		
Indemnité de départ	Non applicable	Conformément à la loi, le versement des indemnités de départ des mandataires sociaux a été soumis à des conditions de performance. Par ailleurs, et conformément au Code AFEP-MEDEF, le montant de ces indemnités a été plafonné et les cas de leur versement ont été restreints. L'ensemble des informations relatives à l'indemnité de départ de Monsieur Emmanuel FABER sont fournies au paragraphe 6.5 <i>Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés</i> .
Indemnité de non-concurrence	Non applicable	La clause de non-concurrence actuellement applicable à Monsieur Emmanuel FABER permet, au choix de Danone, soit d'activer la clause pour une durée de 18 mois sous réserve de lui verser une indemnité mensuelle brute d'un montant correspondant à 50 % de son salaire moyen de base brut et de son bonus cible versé au cours des 12 derniers mois, soit de le libérer sans aucune contrepartie financière. Pour éviter toute situation de cumul qui ne serait pas conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration du 10 février 2010, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a modifié le contrat de travail suspendu de Monsieur Emmanuel FABER de sorte que la clause de non-concurrence ne puisse être mise en œuvre par la Société qu'en cas de démission, cas dans lequel aucune indemnité de rupture du contrat de travail ni aucune indemnité due dans certains cas de cessation de son mandat ne seraient versées.
Régime de retraite supplémentaire	Non applicable	Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient du régime de retraite à prestations définies mis en place pour certains cadres ayant le statut de directeur Groupe. Ce régime de retraite a été fermé à tout nouveau bénéficiaire le 31 décembre 2003. L'éligibilité à ce dispositif est soumise aux conditions décrites au paragraphe 6.3 <i>Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance</i> relatif aux <i>Engagements relatifs aux régimes de retraite des dirigeants</i> .

## Concernant les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Monsieur Bernard HOURS, Directeur Général Délégué, soumis à la consultation des actionnaires (17<sup>e</sup> résolution)

Il est proposé à l'Assemblée Générale d'émettre un avis sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à Monsieur Bernard HOURS, Directeur Général Délégué :

<i>(en euros)</i>	<b>Montant ou valorisation comptable soumis au vote de l'Assemblée Générale du 29 avril 2014</b>	<b>Présentation</b>
<b>Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos</b>		
Rémunération fixe	681 500	La rémunération fixe est revue à échéances relativement longues conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et elle tient compte de l'expérience et du niveau de responsabilité. La rémunération fixe de Monsieur Bernard HOURS est stable depuis trois ans.
Rémunération variable annuelle	355 320	La rémunération variable court terme est octroyée sous conditions de performance, calculée par rapport à des critères quantitatifs et qualitatifs objectifs et précis et déterminée sur la base d'objectifs économiques, sociaux et managériaux décrits au paragraphe 6.3 <i>Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance</i> relatifs aux <i>Principes relatifs à la rémunération variable annuelle</i> . Pour mémoire, la rémunération variable annuelle de Monsieur Bernard HOURS au titre de 2012 était de 648 600 euros.
Rémunération variable différée	Non applicable	Non applicable
Rémunération variable pluriannuelle ( <i>i.e.</i> Group performance units) <sup>(a)</sup>	412 500	La rémunération variable pluriannuelle correspond aux Group performance units versés sous conditions de performance pluriannuelle sur trois ans. Les principes généraux des Group performance units ainsi que les objectifs annuels des Group performance units attribués sont détaillés aux paragraphes <i>Principes relatifs à la rémunération variable pluriannuelle</i> et <i>Description du programme des Group performance units</i> du paragraphe 6.3 <i>Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance</i> .
Rémunération exceptionnelle	Non applicable	À ce jour, le Groupe n'a pas mis en place de mécanisme de rémunération exceptionnelle au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux.
Options d'action, actions de performance ( <i>i.e.</i> Group performance shares) ou tout autre élément de rémunération long terme <sup>(b)</sup>	Options = Non applicable	Absence d'attribution. La dernière attribution de <i>stock-options</i> à des dirigeants mandataires sociaux a eu lieu en novembre 2009 (voir détails aux paragraphes <i>Rémunération long terme sous la forme de stock-options (jusqu'en 2009)</i> et <i>Description des programmes de stock-options (situation au 31 décembre 2013)</i> du paragraphe 6.3 <i>Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance</i> ).
	Group performance shares = 1 424 775	La rémunération variable long terme correspond aux Group performance shares. Les Group performance shares sont des actions de la Société soumises à des conditions de performance. Les principes généraux et les conditions de performance des Group performance shares attribués en 2013 sont détaillés aux paragraphes <i>Rémunération long terme sous la forme de Group performance shares (programme mis en place en 2010)</i> et <i>Description du programme des Group performance shares</i> du paragraphe 6.3 <i>Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance</i> .
Jetons de présence	Non applicable	Les Administrateurs qui sont par ailleurs membres du Comité Exécutif et/ou dirigeants mandataires sociaux, ne perçoivent pas de jetons de présence.
Valorisation des avantages de toute nature	4 620	Les avantages en nature correspondent au <i>pool</i> de voitures et de chauffeurs mis à disposition pour l'ensemble des membres du Comité Exécutif.

(a) Valeur des Group performance units attribués sur l'exercice concerné compte tenu de la non-atteinte de l'objectif de marge en 2013 (voir détails ci-avant) soit 20 euros par Group performance unit.

(b) Représente la valeur estimée à la date d'attribution en application d'IFRS 2 (voir détail ci-avant), après prise en compte de la non-atteinte de la condition de performance portant sur la marge, soit une décote d'un tiers de la valeur des Group performance shares attribués en juillet 2013.

<i>(en euros)</i>	<b>Montant ou valorisation comptable soumis au vote de l'Assemblée Générale du 29 avril 2014</b>	<b>Présentation</b>
<b>Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés</b>		
Indemnité de départ	Non applicable	Conformément à la loi, le versement des indemnités de départ des mandataires sociaux a été soumis à des conditions de performance. Par ailleurs, et conformément au Code AFEP-MEDEF, le montant de ces indemnités a été plafonné et les cas de leur versement ont été restreints. L'ensemble des informations relatives à l'indemnité de départ de Monsieur Bernard HOURS sont fournies au paragraphe 6.5 <i>Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés</i> .
Indemnité de non-concurrence	Non applicable	La clause de non-concurrence actuellement applicable à Monsieur Bernard HOURS permet, au choix de Danone, soit d'activer la clause pour une durée de 18 mois sous réserve de lui verser une indemnité mensuelle brute d'un montant correspondant à 50 % de son salaire moyen de base brut et de son bonus cible versé au cours des 12 derniers mois, soit de le libérer sans aucune contrepartie financière. Pour éviter toute situation de cumul qui ne serait pas conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration du 10 février 2010, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a modifié le contrat de travail suspendu de Monsieur Bernard HOURS de sorte que la clause de non-concurrence ne puisse être mise en œuvre par la Société qu'en cas de démission, cas dans lequel aucune indemnité de rupture du contrat de travail ni aucune indemnité due dans certains cas de cessation de son mandat ne seraient versées.
Régime de retraite supplémentaire	Non applicable	Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient du régime de retraite à prestations définies mis en place pour certains cadres ayant le statut de directeur Groupe. Ce régime de retraite a été fermé à tout nouveau bénéficiaire le 31 décembre 2003. L'éligibilité à ce dispositif est soumise aux conditions décrites au paragraphe 6.3 <i>Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance</i> relatif aux <i>Engagements relatifs aux régimes de retraite des dirigeants</i> .

## Acquisition par la Société de ses propres actions (18<sup>e</sup> résolution)

La 18<sup>e</sup> résolution renouvelle l'autorisation donnée au Conseil de racheter ou transférer des actions de la Société.

### Description de l'autorisation

Nous vous demandons ainsi d'autoriser votre Conseil à acheter, conserver ou transférer des actions de la Société dans le cadre d'un programme de rachat soumis aux dispositions de l'article L. 225-209 et suivants du Code de commerce ainsi que du règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003 pris en application de la directive européenne n° 2003/6/CE du 28 janvier 2003.

Le descriptif de programme de rachat établi conformément aux articles 241-1 et suivants du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers figure au paragraphe 7.2 *Actions et calls Danone détenus par la Société et ses filiales*.

Le rachat par la Société de ses propres actions aura pour finalité :

- l'attribution d'actions lors de l'exercice d'options d'achat d'actions par des salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés selon les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- la mise en œuvre de tout plan d'attribution d'actions sous conditions de performance à des salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés selon les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- la cession d'actions aux salariés (soit directement, soit par l'intermédiaire de fonds d'épargne salariale) dans le cadre de plans d'actionnariat salarié ou de plans d'épargne d'entreprise ;
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- la remise ultérieure d'actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- l'annulation d'actions dans la limite légale maximale ; ou
- l'animation du marché dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de service d'investissement, en conformité avec la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers.

Ces opérations ne pourront pas être effectuées en période d'offre publique sur les titres de la Société.

Les actions pourront, en tout ou partie, selon le cas, être acquises, cédées,

échangées ou transférées par tous moyens sur tous marchés ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs d'actions (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen). Ces moyens incluent l'utilisation de tout contrat financier ou instrument financier à terme (tel que notamment tout contrat à terme ou option) à l'exclusion de la vente d'options de vente, dans le respect de la réglementation en vigueur.

Le nombre maximum d'actions pouvant être acquises représenterait 10 % du capital social, soit 63 102 800 actions à la date du 28 février 2014, à un prix maximum d'achat de 65 euros (hors frais d'acquisition), représentant un montant maximum d'achat théorique de 4 101 682 000 euros. Ce dernier chiffre est mentionné à titre indicatif, car il ne tient pas compte des actions déjà détenues par la Société.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée.

### Justification de la demande d'autorisation

Il est important pour la Société et ses actionnaires que votre Conseil continue à disposer des pouvoirs nécessaires pour réaliser des opérations sur les actions de la Société.

En effet, ces opérations permettent notamment au Conseil de réaliser des paiements en actions de la Société dans le cadre d'opérations de croissance externe et de remettre des actions aux salariés et dirigeants mandataires sociaux du Groupe, notamment dans le cadre d'attributions d'actions sous conditions de performance.

Ainsi, en 2013, le programme de rachat mis en place s'est traduit par l'acquisition d'un total de 2,6 millions d'actions, la remise de 15 millions d'actions aux dirigeants mandataires sociaux et salariés éligibles du Groupe et le transfert de 6,7 millions d'actions dans le cadre d'opérations de croissance externe (pour plus de détails sur ces opérations, voir paragraphe 7.2 *Actions et calls Danone détenus par la Société et ses filiales*).

Conformément à la réglementation de l'Autorité des Marchés Financiers, le détail des opérations de rachats d'actions est publié chaque semaine sur le site Internet de la Société.

## Autorisation financière donnée au Conseil d'Administration de procéder à des attributions d'actions ordinaires de la Société (19<sup>e</sup> résolution)

### Contexte de la demande d'autorisation

Comme il s'y était engagé lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2013, votre Conseil vous demande de bien vouloir renouveler l'autorisation, qui lui avait été accordée en avril 2013 pour un an, de procéder à des attributions d'actions sous conditions de performance (Group performance shares ou GPS).

En effet, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration vous propose une nouvelle résolution venant renouveler la résolution votée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013, qui a expiré le 31 décembre 2013.

### Structure et effet dilutif identiques

La nouvelle résolution repose sur une structure identique à celle adoptée en 2013 et n'apporte aucune modification en terme de niveau de dilution maximale (0,2 % du capital social).

Les principales caractéristiques de cette nouvelle résolution sont les suivantes :

#### (i) L'autorisation d'attribution d'actions sous conditions de performance est à nouveau proposée pour une année

Ainsi, et comme le Conseil d'Administration s'y était engagé en 2013, la résolution soumise à votre vote expirerait le 31 décembre 2014 et ne pourrait donc donner lieu à des attributions d'actions qu'au cours de l'exercice 2014.

Un vote permettra ainsi aux actionnaires de s'assurer en 2014, comme en 2013, sur la base d'une définition stricte et précise des conditions de performance, que le niveau attendu des objectifs continue à être suffisamment ambitieux et incitatif au vu de l'actualité du Groupe.

#### (ii) L'instauration d'une période de référence unique de trois ans applicable à l'ensemble des conditions de performance

Dans le prolongement de la volonté du Conseil d'Administration de répondre aux attentes des investisseurs, il est proposé d'aligner la période de référence relative aux deux conditions de performance sur une durée unique de trois ans (et non plus de trois ans pour la première condition et deux ans pour la seconde).

#### (iii) La stabilité des conditions de performance

Le Conseil considère qu'une certaine constance dans les conditions de performance constitue un des facteurs de création de valeur sur le long terme. À ce titre, et comme il s'y était engagé en 2013, le Conseil d'Administration propose aux actionnaires des conditions de performance qui continuent à inclure la croissance du chiffre d'affaires du Groupe et la marge opérationnelle courante du Groupe.

#### (iv) Des conditions de performance exigeantes et adaptées à l'environnement actuel du Groupe

Les conditions de performance attachées aux actions attribuées en application de cette nouvelle résolution consisteraient en deux critères complémentaires, représentatifs des performances du Groupe et adaptés à la spécificité de son activité :

- le premier critère (critère de performance externe) serait basé sur la croissance sur trois ans (2014, 2015 et 2016) du chiffre d'affaires du Groupe, comparée à celle du panel de pairs historiques du Groupe constitué de groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation ; et

- le second critère (critère de performance interne) serait fondé sur la moyenne arithmétique, sur trois ans (2014, 2015 et 2016), de l'évolution de la marge opérationnelle courante du Groupe.

Les actions attribuées resteraient soumises pour deux tiers au critère de croissance du chiffre d'affaires et pour un tiers soumises au critère de marge.

Le Conseil souligne également que ces deux objectifs sont de nature complémentaire et reflètent les indicateurs clés suivis par les investisseurs et analystes pour mesurer la performance des entreprises du secteur de l'alimentation. En particulier, la plus forte pondération du critère de croissance du chiffre d'affaires reflète l'importance de ce dernier dans la valorisation des sociétés du secteur.

Par ailleurs, le Conseil attire l'attention des actionnaires sur le fait que :

- pour les GPS attribués en 2012, la condition de performance portant sur l'atteinte d'un niveau de *free cash flow* consolidé d'au moins deux milliards d'euros par année en moyenne sur les exercices 2012 et 2013 (applicable à hauteur de 50 % des attributions pour les bénéficiaires membres du Comité Exécutif et un tiers pour ceux qui ne sont pas membres du Comité Exécutif) n'a pas été atteinte ;
- pour les GPS attribués en 2013, la condition de performance portant sur l'atteinte des objectifs de marge opérationnelle courante fixés par le Conseil d'Administration et annoncés au marché pour les exercices 2013 et 2014 (applicable à hauteur d'un tiers de l'ensemble des attributions) ne sera également pas atteinte à la suite de l'ajustement par le Groupe de ses objectifs 2013 (incluant l'objectif de marge opérationnelle courante) annoncé au marché le 16 octobre 2013.

L'absence d'atteinte de ces deux critères pour les GPS attribués en 2012 et 2013 témoigne ainsi du caractère véritablement exigeant des conditions de performance arrêtées chaque année par le Conseil.

#### (v) Des conditions de performance continuant à affecter 100 % des actions attribuées

Conformément aux meilleures pratiques de place et aux recommandations des actionnaires, le Conseil d'Administration a souhaité continuer de soumettre à conditions de performance, 100 % des actions attribuées au titre de la résolution, comme c'était le cas en 2013.

Il rappelle qu'avant l'Assemblée Générale du 25 avril 2013, un tiers des actions attribuées aux bénéficiaires qui n'étaient ni dirigeants mandataires sociaux ni membres du Comité Exécutif n'étaient pas soumises à des conditions de performance. La décision du Conseil d'Administration a donc constitué un changement important pour les 1 500 cadres du Groupe bénéficiant d'actions sous conditions de performance et s'inscrit dans le cadre de la mobilisation de toutes les équipes pour assurer leur contribution à la performance du Groupe.

## Description de l'autorisation

### 1. Nature de l'autorisation

Il vous est ainsi demandé d'autoriser le Conseil d'Administration, jusqu'au 31 décembre 2014, à procéder à des attributions, à titre gratuit, sous conditions de performance, d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié ou de certaines catégories d'entre eux qu'il déterminera parmi les salariés et les mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce. Il est rappelé qu'au titre des exercices 2012 et 2013, environ 1 500 personnes ont bénéficié de ces attributions.



## 2. Montant maximal de l'autorisation

Ces attributions ne pourront porter sur un nombre d'actions existantes ou à émettre supérieur à 0,2 % du capital social de la Société, tel que constaté à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2014, ce qui constitue un plafond inchangé par rapport à l'autorisation approuvée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013.

Le montant nominal des actions existantes ou à émettre attribuées en vertu de la présente autorisation viendra s'imputer sur les plafonds de 55,3 millions d'euros (soit environ 35,05 % du capital au 31 décembre 2013) et de 23,6 millions d'euros (soit environ 14,96 % du capital au 31 décembre 2013) respectivement prévus aux paragraphes (a) des 12<sup>e</sup> résolution (émissions non dilutives avec maintien du droit préférentiel de souscription) et 13<sup>e</sup> résolution (émissions dilutives avec suppression du droit préférentiel de souscription mais avec un droit de priorité obligatoire) approuvées par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013.

Ce nombre d'actions ne tient pas compte des éventuels ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital. Ainsi, dans la mesure où les plans d'attribution d'actions comprendront des clauses d'ajustement du nombre d'actions attribuées, en cas d'opérations sur le capital intervenant au cours de la période d'acquisition, l'application de ces clauses d'ajustement pourra conduire à un nombre final d'actions attribuées supérieur à 0,2 % du capital social.

## 3. Sous-plafond pour les attributions aux dirigeants mandataires sociaux

Des actions attribuées en vertu de cette autorisation pourront bénéficier, sous conditions de performance, au Directeur Général et aux Directeurs Généraux Délégués de la Société, mais ce dans la limite maximale de 0,05 % du capital social de la Société tel que constaté à l'issue de l'Assemblée du 29 avril 2014 (sous réserve des mêmes éventuels ajustements que ceux mentionnés au point 2 ci-avant). Cette limite est identique au plafond de l'autorisation approuvée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013 (qui a la même durée inférieure à un an).

En 2013, les actions sous conditions de performance attribuées au Directeur Général et aux deux Directeurs Généraux Délégués représentaient un nombre total de 137 000 actions, soit environ 0,02 % du capital de la Société, ce qui représente environ 16,7 % de toutes les actions sous conditions de performance attribuées au sein du Groupe en 2013. Il n'est pas envisagé, en 2014, d'augmenter le pourcentage du capital attribué, sous forme d'actions sous conditions de performance, au Directeur Général et aux Directeurs Généraux Délégués.

## 4. Période d'acquisition

**4.1** L'attribution des actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'Administration, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à trois ans. En principe, les bénéficiaires doivent conserver lesdites actions pendant une durée qui ne pourra être inférieure à deux ans à compter de l'attribution définitive desdites actions.

**4.2** Toutefois, le Conseil d'Administration pourra, dans la mesure où la période d'acquisition pour tout ou partie d'une ou plusieurs attributions serait au minimum de quatre ans, n'imposer aucune période de conservation pour les actions visées.

**4.3** Depuis juillet 2013, le Conseil d'Administration, dans un souci d'allongement de la période d'acquisition, a décidé de n'attribuer des actions sous conditions de performance que sous format "4+0", correspondant à quatre années d'acquisition et une absence de durée de conservation (et non plus d'attribuer des actions sous conditions de performance sous format "4+0" pour les résidents étrangers et d'autres sous format "3+2" pour les résidents fiscaux français). Toutefois, le Président Directeur Général, les Directeurs Généraux Délégués et les autres membres du Comité Exécutif restent soumis à une obligation de conservation d'un nombre significatif de leurs actions issues de GPS jusqu'à la fin de leurs fonctions, voir paragraphe 6.3 *Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance*.

## 5. Conditionnalité de l'attribution définitive des actions

L'attribution définitive d'actions existantes ou à émettre devra impérativement être conditionnée (i) à l'atteinte de conditions de performance que le Conseil d'Administration déterminera selon les termes ci-après (les "Conditions de Performance"), et (ii) à une condition de présence au sein du Groupe (voir point 5.2 ci-après).

### 5.1 Conditions de Performance

Les Conditions de Performance utilisées par votre Conseil seront les suivantes :

- (i) Ces conditions consistent en deux critères complémentaires, représentatifs des performances du Groupe, et adaptés à la spécificité de son activité, à savoir :
  - (a) Comparaison de la moyenne arithmétique de la croissance du chiffre d'affaires net (le "CA") du Groupe en données comparables par rapport à celle d'un panel de référence sur une période de trois ans, à savoir les exercices 2014, 2015 et 2016 :
    - si le CA du Groupe est supérieur ou égal à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 100 % ;
    - si le CA du Groupe est inférieur à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 0 %, conformément au principe "pas de paiement sous la médiane" ;

Étant précisé que :

- le CA du Groupe signifie la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires net du Groupe au cours des exercices 2014, 2015 et 2016 (sur une base consolidée et en données comparables, *i.e.* hors effet de périmètre et de change et hors changements dans les principes comptables applicables) ;
- le CA de chaque membre du Panel signifie la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires net réalisée par ledit membre du Panel au cours des exercices 2014, 2015 et 2016 (sur une base consolidée et en données comparables, *i.e.* hors effet de périmètre et de change et hors changements dans les principes comptables applicables),
- les CA du Panel signifie les CA de tous les membres du Panel ;
- la Médiane des CA du Panel signifie la valeur du CA du membre du Panel qui partage les CA du Panel en deux ensembles égaux (c'est-à-dire telle qu'il y ait autant de membres du Panel ayant un CA supérieur ou égal à la Médiane que de membres du Panel ayant une valeur inférieure ou égale à la Médiane), étant précisé que si les membres du Panel sont en nombre pair, la Médiane des CA du Panel sera égale à la moyenne arithmétique des deux valeurs centrales des CA du Panel ;

- le Panel signifie huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation, soit Unilever N.V., Nestlé S.A., PepsiCo Inc., The Coca-Cola Company, Kraft Foods Group Inc., Mondeléz International Inc., General Mills Inc. et Kellogg Company ;
  - il sera procédé à des retraitements (notamment corrections des effets de périmètres et/ou de change) dans la stricte mesure nécessaire afin d'assurer la cohérence dans la méthode de calcul des CA de tous les membres du panel et du CA du Groupe sur l'ensemble de la période considérée ;
  - en cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées d'un des membres du Panel, le Conseil d'Administration aura, à titre exceptionnel, la faculté d'exclure ce membre du Panel par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale ;
  - en cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées de plusieurs membres du Panel, le Conseil d'Administration se prononcera par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, sur la base des derniers comptes audités publiés par les membres du Panel et par la Société sur les trois derniers exercices clos pour lesquels des comptes auront été publiés par l'ensemble des membres du Panel et par la Société ;
  - le Conseil d'Administration pourra, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, exclure un membre du Panel en cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de scission, de fusion ou de changement d'activité de ce membre du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon ;
  - le Conseil d'Administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de cette première condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, et sur la base d'un rapport d'un conseil financier.
- (b)** La moyenne arithmétique de l'évolution de la marge opérationnelle courante sur une période de trois ans, à savoir pour les exercices 2014, 2015 et 2016 :
- si la moyenne arithmétique de l'évolution de la marge opérationnelle courante calculée sur les trois exercices (2014, 2015 et 2016) est positive (c'est-à-dire supérieure ou égale à + 1 point de base), l'attribution définitive sera de 100 % ;
  - si la moyenne arithmétique de l'évolution de la marge opérationnelle courante calculée sur les trois exercices (2014, 2015 et 2016) est égale à zéro ou négative, l'attribution définitive sera de 0 % ;

Étant précisé que :

- la moyenne arithmétique de l'évolution de la marge opérationnelle courante signifie la moyenne arithmétique :
  - (i)** de la croissance de la marge opérationnelle courante à données comparables de l'exercice 2014 par rapport à l'exercice 2013,
  - (ii)** de la croissance de la marge opérationnelle courante à données comparables de l'exercice 2015 par rapport à l'exercice 2014,
  - (iii)** de la croissance de la marge opérationnelle courante à données comparables de l'exercice 2016 par rapport à l'exercice 2015,
- la "marge opérationnelle courante" correspond au ratio résultat opérationnel courant sur chiffre d'affaires net ;

- le "résultat opérationnel courant" correspond au résultat opérationnel du Groupe avant prise en compte des Autres produits et charges opérationnels. En application de la recommandation 2009-R.03 du CNC "relative au format des états financiers des entreprises sous référentiel comptable international", 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 du Groupe. 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 de la norme IFRS 3 Révisée sur les Regroupements d'entreprises, le Groupe présente également dans la rubrique des Autres produits et charges opérationnels (i) les frais d'acquisitions des sociétés dont le Groupe 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 ;
  - le "chiffre d'affaires net" correspond au chiffre d'affaires net consolidé du Groupe, tel que défini par les normes IFRS ;
  - la variation (hausse ou baisse) en "données comparables" de la marge opérationnelle courante exclut essentiellement l'impact (i) 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 le Groupe pour l'exercice considéré et appliqué aux deux exercices), (ii) des variations de périmètre en calculant les indicateurs de l'exercice considéré sur la base du périmètre de consolidation de l'exercice précédent, et (iii) des changements dans les principes comptables applicables ;
  - le Conseil d'Administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de cette seconde condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération.
- (ii)** Pour tous les bénéficiaires, sous réserve du respect de la condition de présence au sein du Groupe (voir point 5.2 ci-après), deux tiers des actions seront définitivement livrés sous réserve de l'atteinte de la Condition de Performance relative au CA, et le dernier tiers sous réserve de l'atteinte de la Condition de Performance relative à la marge opérationnelle courante.

## 5.2 Condition de présence au sein du Groupe

Un bénéficiaire d'une attribution d'actions quittant le Groupe avant l'expiration de la période d'acquisition ne pourra pas conserver ses actions, sauf cas légaux de sortie anticipée (incluant les cas de décès et d'invalidité), et, hors le cas des dirigeants mandataires sociaux, sauf exceptions décidées par le Conseil d'Administration.

Enfin, il est rappelé que les plans de GPS attribués à compter du 26 juillet 2010 prévoient la faculté pour tous les bénéficiaires de GPS de lever les conditions de présence continue et de performance en cas de changement de contrôle de la Société (voir paragraphe 7.10 *Changement de contrôle*).

## 6. Impact en termes de dilution/détention du capital de la Société

Le Conseil rappelle que la politique du Groupe concernant les autorisations d'attribution de *stock-options* (options d'achat d'actions) et d'actions sous conditions de performance a toujours eu un impact limité en termes de dilution/détention du capital.

En effet :

- le solde d'options d'achat d'actions non encore exercées au 31 décembre 2013 s'élève à 7 177 600 options, soit 1,14 % du capital social ;
- au 31 décembre 2013, le solde d'actions sous conditions de performance attribuées non encore définitivement acquises s'élève à 2 488 418 actions, soit 0,39 % du capital social ; et
- le nombre d'actions pouvant être issues d'attributions d'actions sous conditions de performance au titre de la présente résolution ne pourra pas dépasser 0,2 % du capital social,

ce qui représente un total d'environ 1,73 % du capital social.

Le Conseil rappelle enfin qu'en raison de l'absence d'autorisation en vigueur à ce jour due à l'arrêt du programme de *stock-options* du Groupe, la Société n'a consenti aucune option d'achat et/ou de souscription d'actions, et ce depuis octobre 2009.

Le Conseil d'Administration informera chaque année l'Assemblée Générale des attributions d'actions sous conditions de performance qui auront pu être réalisées. Ces attributions continueront à s'inscrire dans le respect des principes et bonnes pratiques appliqués par le Conseil (voir paragraphe 6.3

*Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance*), incluant notamment :

- l'implication à chaque étape (attribution, examen de l'atteinte des conditions de performance, etc.) du Comité de Nomination et de Rémunération, composé en son intégralité d'Administrateurs indépendants ;
- la conformité aux meilleures pratiques de place des plafonds applicables aux attributions de GPS, déterminés en pourcentage du capital social, ainsi que des sous-plafonds pour les attributions aux dirigeants mandataires sociaux ;
- la poursuite par le Conseil de sa politique d'attribution de plans de GPS "4+0", appliquée depuis 2013 aux dirigeants mandataires sociaux, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, et étendue à l'ensemble des bénéficiaires, et ce afin d'augmenter la durée de la période d'acquisition conformément aux meilleures pratiques de place ;
- la détermination de conditions de performance exigeantes et incitatives, affectant 100 % des actions attribuées ;
- la stabilité des périodes calendaires d'attribution, l'attribution principale ayant lieu en principe chaque année lors du Conseil arrêtant les comptes semestriels, soit fin juillet ;
- l'application de règles de déontologie exigeantes, incluant notamment l'interdiction faite aux bénéficiaires membres du Comité Exécutif de recourir à tous instruments de couverture pour les GPS et les actions issues de l'attribution de GPS ; et
- l'obligation de conservation d'un nombre significatif d'actions issues de l'attribution de GPS jusqu'à la cessation de leurs fonctions au sein de la Société.

## Modifications des statuts de la Société à l'effet de déterminer les modalités de désignation des Administrateurs représentant les salariés – Loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi (20<sup>e</sup> résolution)

Nous vous demandons de bien vouloir modifier les articles 15 et 16 des statuts de la Société à l'effet de déterminer les modalités de désignation des Administrateurs représentant les salariés conformément aux dispositions impératives de la loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.

### 1. Modalités proposées de désignation des Administrateurs représentant les salariés

Le Conseil rappelle tout d'abord que la Société répond aux critères fixés par la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi. En effet, son siège social est situé en France, elle a l'obligation de mettre en place un comité d'entreprise et elle emploie plus de 10 000 salariés permanents dans le monde.

Pour Danone comme les autres groupes concernés, la loi prévoit que le nombre de représentants des salariés sera au moins égal à deux dans les sociétés qui comportent plus de 12 administrateurs et à un dans les autres cas. Le Conseil d'Administration de Danone étant actuellement composé de plus de 12 Administrateurs, deux Administrateurs représentant les salariés pourront être désignés et entrer en fonction au plus tard dans les six mois qui suivent l'Assemblée Générale du 29 avril 2014 (soit au plus tard le 29 octobre 2014). Si le nombre d'Administrateurs venait à être égal ou inférieur à 12, seul un Administrateur représentant les salariés serait alors désigné (il est précisé que, dans ce cas, le mandat du second Administrateur serait maintenu jusqu'à son échéance).

Par ailleurs, conformément aux nouvelles dispositions de la loi du 14 juin 2013, dès lors que les deux Administrateurs représentant les salariés auront été nommés, un seul membre du Comité d'Entreprise assistera aux séances du Conseil d'Administration avec voix consultative, contre quatre actuellement.

La loi laisse le choix entre quatre modalités de désignation des Administrateurs représentant les salariés. À ce sujet, il est apparu approprié au Conseil, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, de proposer aux actionnaires que le premier Administrateur représentant les salariés soit désigné par le Comité d'Entreprise de la Société, et que le second soit désigné, au regard du caractère international du Groupe (dont environ 90 % du personnel est situé hors de France), par le Comité d'Entreprise Européen.

Il est précisé que, en cas de vote négatif de cette résolution par l'Assemblée Générale du 29 avril 2014, deux Administrateurs représentant les salariés au Conseil d'Administration seront désignés par la voie de l'élection par les salariés des sociétés du Groupe situées sur le territoire français.

Consulté conformément à la loi, le Comité d'Entreprise de Danone, à l'unanimité des membres présents, a émis le 30 janvier 2014 un avis favorable quant aux modalités de désignation envisagées.

## 2. Statut des Administrateurs représentant les salariés

Les deux nouveaux Administrateurs représentant les salariés seront assimilés aux autres Administrateurs et auront, sous réserve des dispositions légales spécifiques présentées ci-après, le même statut, les mêmes pouvoirs et les mêmes responsabilités que les Administrateurs élus par l'Assemblée Générale de la Société. En particulier, ils seront également tenus, dans l'exercice de leur mandat, d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de Danone et de respecter une obligation absolue de confidentialité.

En raison de leur statut particulier, les Administrateurs représentant les salariés font cependant l'objet de dispositions légales spécifiques.

Ainsi :

- (i) leur désignation interviendra, en cas de vote en ce sens par l'Assemblée Générale du 29 avril 2014, selon les modalités présentées ci-avant (le premier Administrateur représentant les salariés sera désigné par le Comité d'Entreprise de la Société et le second par le Comité d'Entreprise Européen) ;
- (ii) les fonctions d'Administrateur représentant les salariés cessent en cas de rupture de leur contrat de travail, et leur révocation est soumise à un régime spécial. Un Administrateur représentant les salariés ne peut en effet être révoqué que par décision de justice à la demande de la majorité des Administrateurs et sous réserve d'une faute dans l'exercice de ses fonctions d'Administrateur ; et

- (iii) conformément à la loi, l'article 17 des statuts de Danone qui impose à chaque Administrateur d'être propriétaire de 4 000 actions pendant toute la durée de son mandat ne sera pas applicable aux Administrateurs représentant les salariés.

De manière à accélérer l'intégration de ces nouveaux Administrateurs, le règlement intérieur du Conseil a été modifié le 10 décembre 2013 pour prévoir que les Administrateurs représentant les salariés bénéficieront d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat. Ceux-ci bénéficieront ainsi d'un programme d'intégration spécifique leur permettant d'exercer pleinement leur mission et de participer activement aux travaux du Conseil.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les Administrateurs représentant les salariés ne seront pas pris en compte, lorsqu'ils auront été nommés, dans le calcul du taux d'indépendance du Conseil d'Administration. En outre, conformément aux dispositions légales, ces mêmes Administrateurs ne seront pas pris en considération dans le calcul du taux de féminisation du Conseil.

Le Conseil d'Administration veillera à mettre en œuvre et appliquer la nouvelle loi du 14 juin 2013 en préservant la dynamique ainsi que l'esprit d'équipe et de collégialité qui animent le Conseil, dans le meilleur intérêt de la Société et de ses actionnaires.

## 8.4 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

### Assemblée Générale mixte du 29 avril 2014 (19<sup>e</sup> résolution)

#### Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié ou de certaines catégories d'entre eux et des mandataires sociaux éligibles de votre société ou des sociétés liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser jusqu'au 31 décembre 2014 à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre et dont l'attribution définitive sera soumise en totalité à l'atteinte de conditions de performance qu'il aura déterminées.

Le nombre maximum d'actions susceptibles d'être attribuées ne pourra excéder 0,2 % du nombre d'actions composant le capital social à l'issue de la présente Assemblée, étant précisé que le nombre d'actions attribuées au Directeur Général et aux Directeurs Généraux Délégués ne pourra représenter plus de 0,05 % du capital social tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Conseil d'Administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'Administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 6 mars 2014

**Les Commissaires aux comptes**

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Etienne BORIS

Philippe VOGT

**Ernst & Young et Autres**

Jeanne BOILLET

Gilles COHEN

“ANNEXES”



## **TABLES DE CONCORDANCE**

Table de concordance avec le Rapport Financier Annuel	338
Table de concordance avec les rubriques de l'Annexe 1 du Règlement Européen 809/2004	339
Table de concordance avec le Rapport de Gestion de la société mère Danone	342
Table de concordance avec le Rapport de Gestion du groupe Danone	343

## **LISTE DES FILIALES**

**344**

## TABLES DE CONCORDANCE

### Table de concordance avec le Rapport Financier Annuel

Afin de faciliter la lecture du présent Document de Référence, la table de concordance ci-après permet d'identifier les principales informations prévues à l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et à l'article 222-3 du Règlement Général de l'AMF.

<b>Rapport financier annuel</b>		<b>Pages du Document de Référence</b>
<b>1.</b>	<b>Comptes annuels</b>	<b>139</b>
<b>2.</b>	<b>Comptes Consolidés</b>	<b>68</b>
<b>3.</b>	<b>Rapport de gestion (au sens du Code monétaire et financier)</b>	
3.1	Informations contenues aux articles L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce	
	Analyse de l'évolution des affaires	18, 40 à 61
	Analyse des résultats	13, 43
	Analyse de la situation financière	51, 55
	Principaux risques et incertitudes	25
	Tableau des délégations en matière d'augmentation de capital	291
3.2	Informations contenues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce	302
	Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	
3.3	Informations contenues à l'article L. 225-211 du Code de commerce	51, 287
	Rachats par la Société de ses propres actions	
<b>4.</b>	<b>Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel</b>	<b>9</b>
<b>5.</b>	<b>Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels et les comptes consolidés</b>	<b>68, 139</b>
<b>6.</b>	<b>Communication relative aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes</b>	<b>159</b>
<b>7.</b>	<b>Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques (article L. 225-37 du Code de commerce)</b>	<b>198, 239, 267</b>
<b>8.</b>	<b>Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président sur le contrôle interne et la gestion des risques</b>	<b>267</b>

## Table de concordance avec les rubriques de l'Annexe 1 du Règlement Européen 809/2004

La présente table de concordance reprend les principales rubriques prévues par l'Annexe 1 du Règlement (CE) numéro 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 et renvoie aux pages du présent Document de Référence où sont mentionnées les informations relatives à ces rubriques.

<b>Document d'enregistrement relatif aux actions</b>		<b>Pages du Document de Référence</b>
<b>1.</b>	<b>Personnes responsables</b>	
1.1	Identité	9
1.2	Attestation	9
<b>2.</b>	<b>Contrôleurs légaux des comptes</b>	
2.1	Identité	7
2.2	Changement éventuel	7
<b>3.</b>	<b>Informations financières sélectionnées</b>	
3.1	Informations financières historiques	6, 9
3.2	Informations financières intermédiaires	N/A
<b>4.</b>	<b>Facteurs de risque</b>	<b>25</b>
<b>5.</b>	<b>Informations concernant l'émetteur</b>	
5.1	Histoire et évolution de la Société	
5.1.1	Raison sociale et nom commercial	6
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement	6
5.1.3	Date de constitution et durée de vie	6
5.1.4	Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social	6, 7
5.1.5	Événements importants dans le développement des activités	12 à 25, 40, 61
5.2	Investissements	
5.2.1	Principaux investissements réalisés	40, 51
5.2.2	Principaux investissements en cours	40, 51
5.2.3	Principaux investissements envisagés	40, 51, 61
<b>6.</b>	<b>Aperçu des activités</b>	
6.1	Principales activités	
6.1.1	Nature des opérations effectuées et principales activités	13 à 18, 40, 61
6.1.2	Développement de nouveaux produits et/ou services	14, 16
6.2	Principaux marchés	13, 16
6.3	Événements exceptionnels	N/A
6.4	Dépendance de l'émetteur	N/A
6.5	Position concurrentielle	13, 18
<b>7.</b>	<b>Organigramme</b>	
7.1	Description sommaire du Groupe	23, 68
7.2	Liste des filiales importantes	23, 68
<b>8.</b>	<b>Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	
8.1	Immobilisations corporelles importantes	18, 68
8.2	Questions environnementales	18, 162, 165
<b>9.</b>	<b>Examen de la situation financière et du résultat</b>	
9.1	Situation financière	40 à 55, 68
9.2	Résultat d'exploitation	
9.2.1	Facteurs importants influençant sensiblement le revenu d'exploitation	13, 25, 43, 68
9.2.2	Évolution du chiffre d'affaires net ou des produits nets	13, 43, 68
9.2.3	Facteurs externes influençant sensiblement les opérations	18, 25

<b>Document d'enregistrement relatif aux actions</b>	<b>Pages du Document de Référence</b>
<b>10. Trésorerie et capitaux</b>	
10.1 Informations sur les capitaux	55, 68, 286
10.2 Flux de trésorerie	51, 68
10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	55, 68
10.4 Restrictions à l'utilisation des capitaux	55, 68
10.5 Sources de financement attendues	55, 68
<b>11. Recherche et Développement, brevets et licences</b>	<b>18, 40</b>
<b>12. Information sur les tendances</b>	
12.1 Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	61
12.2 Événement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	61
<b>13. Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	<b>61</b>
<b>14. Organes d'administration, de direction et de surveillance et de Direction Générale</b>	
14.1 Informations concernant les membres	198 à 222
14.2 Conflits d'intérêts	199
<b>15. Rémunération et avantages</b>	
15.1 Rémunération versée et avantages en nature	239
15.2 Provisions pour pensions et retraites	239
<b>16. Fonctionnement des organes d'administration et de Direction</b>	
16.1 Date d'expiration des mandats	198, 222
16.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	198
16.3 Comité d'Audit, Comité de Nomination et de Rémunération et Comité de Responsabilité Sociale	211 à 216
16.4 Gouvernement d'entreprise	220
<b>17. Salariés</b>	
17.1 Nombre de salariés	165
17.2 Participations et <i>stock-options</i>	239
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	165
<b>18. Principaux actionnaires</b>	
18.1 Actionnariat de la Société	298
18.2 Droits de vote	296
18.3 Contrôle de la Société	298
18.4 Changement de contrôle	303
<b>19. Opérations avec des apparentés</b>	<b>40</b>
<b>20. Informations financières concernant le patrimoine la situation financière et les résultats de la Société</b>	
20.1 Informations financières historiques	9, 68, 139
20.2 Informations financières pro forma	N/A
20.3 États financiers	9, 68, 139
20.4 Vérification des informations financières historiques annuelles	
20.4.1 Attestation de vérification des informations financières historiques	9, 68, 139
20.4.2 Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	9, 61, 68, 139
20.4.3 Informations financières non tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	64
20.5 Date des dernières informations financières	31 décembre 2013
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.6.1 Informations financières semestrielles ou trimestrielles	N/A
20.6.2 Informations financières intermédiaires	N/A
20.7 Politique de distribution des dividendes	295
20.7.1 Montant du dividende par action	295
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	40
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	61

<b>Document d'enregistrement relatif aux actions</b>	<b>Pages du Document de Référence</b>
<b>21. Informations complémentaires</b>	
21.1 Capital social	
21.1.1 Capital souscrit et capital autorisé	268, 291
21.1.2 Actions non représentatives du capital	286
21.1.3 Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales	287, 298
21.1.4 Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	291
21.1.5 Droits d'acquisition et/ou obligations attachées au capital souscrit mais non libéré, ou à toute augmentation de capital	291
21.1.6 Options sur le capital de membres du Groupe	68, 302
21.1.7 Historique du capital social	298
21.2 Actes constitutifs et statuts	
21.2.1 Objet social	6
21.2.2 Organes d'administration, de direction et de surveillance	198
21.2.3 Droits, privilèges et restrictions attachées aux actions	295, 296
21.2.4 Modification des droits des actionnaires	291, 296, 306
21.2.5 Convocation des assemblées générales d'actionnaires et conditions d'admission	296, 306
21.2.6 Dispositions pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	302, 303
21.2.7 Déclarations de franchissements de seuils statutaires	296
21.2.8 Conditions plus strictes que la loi pour la modification du capital social	291
<b>22. Contrats importants</b>	<b>40</b>
<b>23. Informations provenant de tiers, déclaration d'experts et déclarations d'intérêts</b>	
23.1 Identité	159
23.2 Attestation	159
<b>24. Documents accessibles au public</b>	<b>65</b>
<b>25. Informations sur les participations</b>	<b>23, 68, 287, 344</b>

## Table de concordance avec le Rapport de Gestion de la société mère Danone

Le présent Document de Référence comprend tous les éléments du Rapport de Gestion tels qu'exigés aux termes des articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1, II et R. 225-102 et suivants du Code de commerce.

<b>Rapport de Gestion</b>	<b>Pages du Document de Référence</b>
Situation et activité de la Société au cours de l'exercice	139
Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives	61
Événements importants survenus depuis la fin de l'exercice	61
Activités en matière de recherche et de développement	18, 40
Activités des filiales de la Société	13, 40 à 55
Prises de participation ou de contrôle significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	N/A
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	295
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	139
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	N/A
Information sur les délais de paiement des fournisseurs ou des clients de la Société	139
Mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux durant l'exercice	222
Indication sur l'utilisation des instruments financiers par la Société	139
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière de la Société durant l'exercice écoulé	139
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	25
Exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	139
Renseignements relatifs à la répartition de son capital social	298
Auto-contrôle	287
Participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice	298
État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société	239
Tableau et rapport sur les délégations en matière d'augmentation de capital	291
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des mandataires sociaux	239
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq dernières années	139
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ses propres actions	287
Informations prévues à l'article L. 224-100-3 du Code de commerce susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique	302
Informations prévues à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les conséquences sociales et environnementales de l'activité de la Société ainsi que sur ses engagements sociétaux	165



## Table de concordance avec le Rapport de Gestion du groupe Danone

Le présent Document de Référence comprend tous les éléments du Rapport de Gestion tels qu'exigés aux termes des articles L. 233-26 et L. 225-100-2 du Code de commerce.

<b>Rapport de Gestion</b>	<b>Pages du Document de Référence</b>
Situation et activité du Groupe au cours de l'exercice	13, 18, 40 à 55
Évolution prévisible de la situation du Groupe et perspectives	61
Événements importants survenus depuis la fin de l'exercice	61
Activités en matière de recherche et de développement	18, 40
Indication sur l'utilisation des instruments financiers par le Groupe	25, 43, 68
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière du Groupe durant l'exercice écoulé	13, 18, 40 à 55
Description des principaux risques et incertitudes auxquels le Groupe est confronté	25, 61

## LISTE DES FILIALES

Le tableau ci-après présente la liste, par pays, des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe, qu'elles soient consolidées directement ou indirectement par intégration globale ou qu'elles soient mises en équivalence, au 31 décembre 2013.

Nom	Pays
DANONE SOUTHERN AFRICA PTY LTD	Afrique du Sud
MAYO DAIRY (PROPRIETARY) LTD	Afrique du Sud
NUTRICIA SOUTHERN AFRICA PTY LTD	Afrique du Sud
DANONE DJURDJURA	Algérie
DANONE TESSALA BOISSONS	Algérie
DANONE GMBH	Allemagne
DANONE PENSIONS MANAGEMENT GMBH	Allemagne
DANONE WATERS DEUTSCHLAND GMBH	Allemagne
MILUPA GMBH	Allemagne
MILUPA METABOLICS GMBH	Allemagne
NUTRICIA DEUTSCHLAND GMBH	Allemagne
NUTRICIA GMBH	Allemagne
NUTRICIA GRUNDSTÜCKSVERTWALTUNGS GMBH	Allemagne
ALSAFI DANONE COMPANY LIMITED	Arabie Saoudite
DANONE BABY NUTRITION OPERATIONS KSA	Arabie Saoudite
ND LOGISTICS LLC	Arabie Saoudite
ADVANCED MEDICAL NUTRITION SA	Argentine
AGUAS DANONE DE ARGENTINA SA	Argentine
BAGLEY ARGENTINA SA	Argentine
DANONE ARGENTINA SA	Argentine
DAN-TRADE SA	Argentine
KASDORF SA	Argentine
LAS MAJADAS SA	Argentine
LOGISTICA LA SERENISIMA	Argentine
NUTRICIA-BAGO SA	Argentine
DANONE MURRAY GOULBURN PTY LIMITED	Australie
NUMICO RESEARCH AUSTRALIA PTY LTD	Australie
NUTRICIA AUSTRALIA HOLDINGS PTY LTD	Australie
NUTRICIA AUSTRALIA PTY LTD	Australie
DANONE GESMBH	Autriche
MILUPA GMBH	Autriche
NUTRICIA GMBH	Autriche
BIALIM BELGIQUE SA	Belgique
DANONE FINANCE INTERNATIONAL	Belgique
DANONE WATERS BENELUX	Belgique
NV DANONE SA	Belgique
NV NUTRICIA BELGIË	Belgique
GRAMEEN DANONE FOODS LIMITED	Bangladesh
FAN MILK SARL	Bénin
DANONEBEL	Biélorussie
JLLC DANONE SHKLOV	Biélorussie
JLLC UNIMILK PRUZHANY	Biélorussie
LLC VYSOKVOYE	Biélorussie
AGUAS MINERAIS BACCARELLI LTDA	Brésil
BAGLEY DO BRASIL ALIMENTOS LTDA	Brésil
CPN MINERACAO	Brésil

Nom	Pays
DANONE LTDA	Brésil
MINERAÇÃO JOANA LEITE LTDA	Brésil
NUTRIMED INDUSTRIAL LTDA	Brésil
SUPPORT PRODUTOS NUTRICIONAIS LTDA	Brésil
IBIC SDN BHD	Brunei
DANONE SERDIKA	Bulgarie
FAN MILK BURKINA FASO SARL	Burkina Faso
DAIRYLICIOUS PRODUCTS INC	Canada
DANONE INC	Canada
MICROPHARMA LTD	Canada
AGUAS DANONE DE CHILE SA	Chili
BAGLEY CHILE SA	Chili
DANONE CHILE SA	Chili
ASIA HOST INVESTMENTS LTD	Chine
DANONE (SHANGHAI) HOLDING CO LTD	Chine
DANONE ASIA HOLDINGS PTE LTD	Chine
DANONE ASIA PACIFIC MANAGEMENT CO LTD	Chine
DANONE DAIRY BEIJING	Chine
DANONE DAIRY SALES SHANGHAI CO LTD	Chine
DANONE DAIRY SHANGHAI CO LTD	Chine
DANONE PREMIUM BRANDS (SHANGHAI) TRADING CO LTD	Chine
DANONE YILI (HUIZHOU) BEVERAGES CO LTD	Chine
DANONE YILI TRADING (SHENZHEN) CO LTD	Chine
DUMEX BABY FOOD CO LTD	Chine
HUBEI ROBUST FOOD & BEVERAGE CO LTD	Chine
NUTRICIA EARLY LIFE NUTRITION (SHANGHAI) CO LTD	Chine
NUTRICIA PHARMACEUTICAL (WUXI) CO LTD	Chine
NUTRICIA TRADING (SHANGHAI) CO LTD	Chine
ROBUST (CHONGQING) FOOD & BEVERAGE CO LTD	Chine
ROBUST (FENGRUN) FOOD & BEVERAGE CO LTD	Chine
ROBUST (GUANGDONG) DRINKING WATER CO LTD	Chine
ROBUST (GUANGDONG) FOOD & BEVERAGE CO LTD	Chine
ROBUST (GUANGDONG) HOD DEVELOPMENT CO LTD	Chine
ROBUST (SHENYANG) F&B CO LTD	Chine
ROBUST (WUHAN) FOOD & BEVERAGE CO LTD	Chine
ROBUST (WUXI) FOOD & BEVERAGE CO LTD	Chine
ROBUST (ZHENGZHOU) FOOD & BEVERAGE CO LTD	Chine
SHENZHEN DANONE YILI DRINKS CO LTD	Chine
SICHUAN ROBUST FOOD & BEVERAGE CO LTD	Chine
XI'AN ROBUST FOOD CO LTD	Chine
DAIRY JV (CIS) HOLDINGS (CYPRUS) LIMITED	Chypre
DANONE ALQUERIA SA	Colombie
DANONE BABY NUTRITION COLOMBIA	Colombie
NUTRICIA COLOMBIA LTDA	Colombie
DANONE PULMUONE COMPANY LIMITED	Corée du Sud
FAN MILK COTE D'IVOIRE SA	Côte d'Ivoire
DANONE DOO	Croatie
NUTRICIA AMERICAS NV	Curaçao
AQUA D'OR MINERAL WATER AS	Danemark
DANONE AS	Danemark
DUMEX NUTRITION LTD AS	Danemark
EMIDAN AS	Danemark
FAN MILK INTERNATIONAL AS	Danemark
INC SHANGHAI (HOLDING) LTD AS	Danemark

Nom	Pays
INTERNATIONAL NUTRITION CO LTD AS	Danemark
NUTRICIA AS	Danemark
DANONE DAIRY FARM SAE	Egypte
DANONE EGYPT SAE	Egypte
NUTRICIA EGYPT SERVICES LLC	Egypte
ALC HOLDING 1 LIMITED	Émirats Arabes Unis
DANONE BABY NUTRITION MIDDLE EAST HOLDING LIMITED	Émirats Arabes Unis
NUTRICIA MIDDLE EAST DMCC	Émirats Arabes Unis
AGUAS FONT VELLA Y LANJARON SA	Espagne
BAGLEY LATINO AMERICA SA	Espagne
DAIRY LATAM SL	Espagne
DANONE SA	Espagne
ILTESA - INDUSTRIAS LACTEAS DE CANARIAS SA	Espagne
NUMIL NUTRICIÓN SRL	Espagne
NUTRICIA SRL	Espagne
PRODUITS LAITIERS FRAIS IBERIA SL	Espagne
WATER LATAM SL	Espagne
DANONE DAIRY HOLDINGS INC	États-Unis
DANONE FOODS INC	États-Unis
DANONE NORTH AMERICA LLC	États-Unis
DANONE WATER HOLDINGS LLC	États-Unis
DANONE WATERS OF AMERICA INC	États-Unis
DANNON PR INC	États-Unis
HAPPY FAMILY HOLDING COMPANY	États-Unis
HF OFFICE LLC	États-Unis
NL YOGURT INC	États-Unis
NURTURE INC	États-Unis
NUTRICIA NORTH AMERICA INC	États-Unis
STONYFIELD FARM INC	États-Unis
SWIRL HOLDING CORPORATION	États-Unis
THE DANNON COMPANY INC	États-Unis
THE YOCRUNCH COMPANY LLC	États-Unis
THE YOFARM COMPANY INC	États-Unis
THE YOGURT CULTURE COMPANY LLC	États-Unis
YOCREAM INTERNATIONAL INC	États-Unis
YOCREAM OREGON LLC	États-Unis
YOGURT HOLDINGS II INC	États-Unis
YOHO II IP SUB	États-Unis
DANONE FINLAND OY	Finlande
NUTRICIA BABY OY LTD	Finlande
NUTRICIA CLINICAL OY LTD	Finlande
BLEDINA	France
COMPAGNIE GERVAIS DANONE	France
DAN INVESTMENTS	France
DANONE BABY AND MEDICAL HOLDING	France
DANONE BABY NUTRITION AFRICA & OVERSEAS	France
DANONE CHIQUITA FRUITS	France
DANONE CORPORATE FINANCE SERVICES	France
DANONE DAIRY ASIA	France
DANONE PRODUITS FRAIS FRANCE	France
DANONE RESEARCH	France
EVIAN RESORT	France
FERMINVEST	France
HOLDING INTERNATIONALE DE BOISSONS	France

Nom	Pays
NUTRICIA NUTRITION CLINIQUE SAS	France
PRODUITS LAITIERS FRAIS ESPAGNE	France
PRODUITS LAITIERS FRAIS EST EUROPE	France
PRODUITS LAITIERS FRAIS NORD EUROPE	France
PRODUITS LAITIERS FRAIS SUD EUROPE	France
SOCIETE ANONYME DES EAUX MINERALES D'EVIAN	France
SOCIETE DES EAUX DE VOLVIC	France
STEP ST JUST	France
STONYFIELD FRANCE	France
FAN MILK LTD	Ghana
DANONE GALAKTOKOMIKA PROIONTA	Grèce
NUMIL HELLAS SA	Grèce
DANONE DE GUATEMALA SA	Guatemala
DANONE NUTRICIA EARLY LIFE NUTRITION (HONG KONG) LIMITED	Hong Kong
NUTRICIA (ASIA PACIFIC) LTD	Hong Kong
NUTRICIA (HONG KONG) LTD	Hong Kong
NUTRICIA CLINICAL (HONGKONG) LTD	Hong Kong
DANONE KFT	Hongrie
NUMIL HUNGARY KFT	Hongrie
DANONE FOOD & BEVERAGES INDIA PRIVATE LIMITED	Inde
DANONE INDIA PRIVATE LIMITED	Inde
DANONE NARANG BEVERAGES PRIVATE LIMITED	Inde
NARANG DANONE ACCESS PRIVATE LTD	Inde
NUTRICIA INTERNATIONAL PRIVATE LTD	Inde
YAKULT DANONE INDIA PVT LTD	Inde
PT AQUA GOLDEN MISSISSIPPI	Indonésie
PT DANONE DAIRY INDONESIA	Indonésie
PT DANONE INDONESIA	Indonésie
PT NUTRICIA INDONESIA SEJAHTERA	Indonésie
PT NUTRICIA MEDICAL NUTRITION	Indonésie
PT SARIHUSADA GENERASI MAHARDHIKA	Indonésie
PT SUGIZINDO	Indonésie
PT TIRTA INVESTAMA	Indonésie
PT TIRTA SIBAYAKINDO	Indonésie
PT WINDU INTI RXPO	Indonésie
AL SAFI DANONE FOR DAIRY PRODUCTION AND DISTRIBUTION LLC	Irak
DAMAVAND MINERAL WATER CO	Iran
DANONE SAHAR	Iran
MASHHAD MILK POWDER INDUSTRIES CO	Iran
DANONE LTD	Irlande
GLENISK	Irlande
NUTRICIA INFANT NUTRITION LTD	Irlande
NUTRICIA IRELAND LTD	Irlande
STONYFIELD EUROPE LTD	Irlande
STRAUSS HEALTH LTD	Israël
DANONE SPA	Italie
MELLIN SPA	Italie
NUTRICIA ITALIA SPA	Italie
DANONE JAPAN	Japon
DANONE WATERS OF JAPAN CO	Japon
YAKULT HONSHA CO LTD	Japon
DANONE	Kazakhstan
DANONE BERKUT LLP	Kazakhstan
NUTRICIA KAZAKHSTAN LLP	Kazakhstan

Nom	Pays
TOO UNIMILK KAZAKHSTAN	Kazakhstan
SIA NUTRICIA	Lettonie
UAB NUTRICIA BALTICS	Lituanie
DANONE RE	Luxembourg
PLF LICENSING SARL	Luxembourg
ICE MIDCO LIMITED SA	Luxembourg
DANONE DUMEX (MALAYSIA) SDN BHD	Malaisie
DANONE INFORMATION SERVICES ASIA PACIFIC SDN BHD	Malaisie
INC CONTRACT MANUFACTURERS SDN BHD	Malaisie
AGRIGENE	Maroc
CENTRALE LAITIÈRE	Maroc
FROMAGERIE DES DOUKKALA	Maroc
LAITPLUS	Maroc
LES TEXTILES	Maroc
SOCIETE DU THERMALISME MAROCAIN (SOTHERMA)	Maroc
AGUAS EMBOTELLADAS LOS PINOS	Mexique
AGUAS PURIFICADAS NATURALES	Mexique
BONAFONT GARRAFONES Y SERVICIOS	Mexique
BONAFONT GARRAFONES Y SERVICIOS PUEBLO	Mexique
BONAFONT SA DE CV	Mexique
COMPANIA GENERAL DE AGUAS S DE RL DE CV	Mexique
DANONE BABY NUTRITION MEXICO SA DE CV	Mexique
DANONE DE MEXICO	Mexique
DANONE HOLDING DE MEXICO	Mexique
DANONE MEDICAL NUTRITION MEXICO SA DE CV	Mexique
DERIVADOS LACTEOS FLN-DDM SA DE CV	Mexique
DISTRIBUIDORA SEMILLA SAPI DE CV	Mexique
ENVASABON S DE RL DE CV	Mexique
ENVASADORA AUGUABON S DE RL DE CV	Mexique
ENVASADORA DE AGUAS EN MEXICO	Mexique
ENVASADORA LA SUPREMA, SA DE CV	Mexique
GRUPO CUZCO INTERNATIONAL S DE RL DE CV	Mexique
LIQUIMEX SA DE CV	Mexique
NOMISER SA DE CV	Mexique
ORGANIZACIÓN DE AGUAS DE MÉXICO SA DE CV	Mexique
DANONE MOZAMBIQUE LIMITADA	Mozambique
ABEBA ADEWARA VENTURES LTD	Nigéria
FAN MILK PLC	Nigéria
NUTRICIA NORGE AS	Norvège
NUTRICIA LTD	Nouvelle-Zélande
NUTRITIONAL PACKERS LTD	Nouvelle-Zélande
NUTRICIA PAKISTAN (PRIVATE) LIMITED	Pakistan
DANONE PARAGUAY SA	Paraguay
DAN TRADE BV	Pays-Bas
DANONE BABY AND MEDICAL NUTRITION BV	Pays-Bas
DANONE BABY AND MEDICAL NUTRITION NEDERLAND BV	Pays-Bas
DANONE CIS HOLDINGS BV	Pays-Bas
DANONE FINANCE NETHERLANDS BV	Pays-Bas
DANONE MEDICAL NUTRITION HOLDING BV	Pays-Bas
DANONE MEDICAL NUTRITION INTERNATIONAL BV	Pays-Bas
DANONE NEDERLAND BV	Pays-Bas
DANONE TRADING BV	Pays-Bas
HELDINVEST BV	Pays-Bas
INFANT NUTRITION MANAGEMENT 1 BV	Pays-Bas



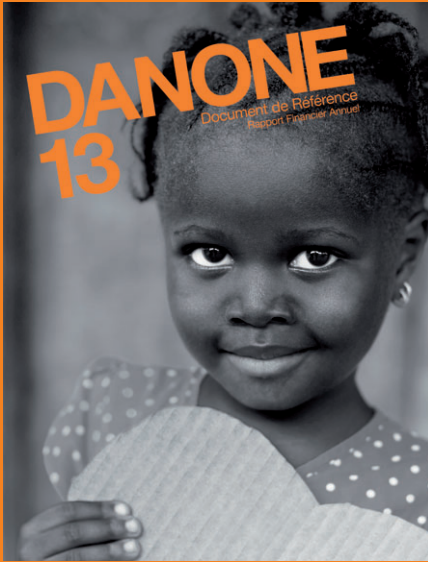
Nom	Pays
INFANT NUTRITION MANAGEMENT 2 BV	Pays-Bas
INFANT NUTRITION MANAGEMENT 3 BV	Pays-Bas
NUTRICIA CUIJK BV	Pays-Bas
NUTRICIA EXPORT BV	Pays-Bas
NUTRICIA INTERNATIONAL BV	Pays-Bas
NUTRICIA MEDICAL DEVICES BV	Pays-Bas
NUTRICIA NEDERLAND BV	Pays-Bas
NUTRICIA POLAND BV	Pays-Bas
NUTRICIA RESEARCH BV	Pays-Bas
NV NUTRICIA	Pays-Bas
SORGENTE BV	Pays-Bas
SORGENTE HOLDING BV	Pays-Bas
TOECA INTERNATIONAL COMPANY BV	Pays-Bas
DUMEX PHILIPPINES INC	Philippines
EAC DISTRIBUTORS INC	Philippines
EAC PHILIPPINES INC	Philippines
DANONE SP ZOO	Pologne
NUTRICIA POLSKA SP ZOO	Pologne
NUTRICIA ZAKLADY PRODUKCYNE SP ZOO	Pologne
NUTRIMED SP ZOO	Pologne
WOMIR SPA	Pologne
ZYWIEC ZDROJ SA	Pologne
DANONE PORTUGAL SA	Portugal
MILUPA COMERCIAL SA	Portugal
NUTRICIA ADVANCED MEDICAL NUTRITION UNIPESOAAL LDA	Portugal
DANONE AS	République Tchèque
NUTRICIA AS	République Tchèque
NUTRICIA DEVA AS	République Tchèque
DANONE BABY NUTRITION SRL	Roumanie
DANONE SRL	Roumanie
NDL FRIGO LOGISTICS SRL	Roumanie
COMPLAN FOODS LIMITED	Royaume-Uni
DANONE FINANCING UK LIMITED	Royaume-Uni
DANONE FINANCING UK LTD	Royaume-Uni
DANONE HOLDINGS (UK)	Royaume-Uni
DANONE HOLDINGS UK	Royaume-Uni
DANONE LTD	Royaume-Uni
DANONE WATERS (UK & IRELAND) LTD	Royaume-Uni
NUTRICIA (COW & GATE, MILUPA) HOLDINGS LTD	Royaume-Uni
NUTRICIA LTD	Royaume-Uni
SCIENTIFIC HOSPITAL SUPPLIES (UK) LTD	Royaume-Uni
SCIENTIFIC HOSPITAL SUPPLIES HOLDINGS LTD	Royaume-Uni
SHS INTERNATIONAL LTD	Royaume-Uni
UK HOLDINGS CAP (COMMONWEALTH, ASIA AND PACIFIC) LTD	Royaume-Uni
CJSC EDELWEISS-M	Russie
CJSC TIKHORETSKY	Russie
DANONE INDUSTRIA OOO	Russie
DANONE TRADE LLC	Russie
DANONE VOLGA	Russie
LLC AGROMOLRESURS	Russie
LLC MASLENITSA	Russie
LLC RYAZANSKAYA MOLOCHNAYA KOMPANIA	Russie
LLC UNIMILK	Russie
LLC UNIMILK INVEST	Russie

Nom	Pays
LLC UNIMILK LOGISTIC	Russie
LLC URAL BABY FOOD	Russie
LLC VERBILOVOSKOYE	Russie
NDL HOLDING RUSSIA BV	Russie
NUTRICIA ADVANCED LLC	Russie
NUTRICIA LLC	Russie
OJSC EKATERINBURGSKIY GORODSKOY MOLOCHNY ZAVOD N 1	Russie
OJSC ISTR - NUTRICIA BABY FOODS	Russie
OJSC KEMEROVSKY MOLOCHNIY KOMBINAT	Russie
OJSC KINGISEPPSKIY MOLOCHNIY KOMBINAT	Russie
OJSC MASLODELNY KOMBINAT CHANOVSKY	Russie
OJSC MK SARANSKY	Russie
OJSC STARITSKY SYR	Russie
OJSC TVERMOLOKO	Russie
OJSC UNIMILK COMPANY	Russie
DANONE EL SALVADOR SA DE CV	Salvador
DANONE ADRIATIC DOO	Serbie
CALVON PTE LTD	Singapour
DANONE ASIA PACIFIC HOLDINGS PTE LTD	Singapour
DANONE ASIA PACIFIC MANUFACTURING PTE LTD	Singapour
DANONE ASIA PTE LTD	Singapour
DANONE DAIRY INVESTMENTS INDONESIA	Singapour
DANONE PROBIOTICS PTE LTD	Singapour
DANONE SINGAPORE HOLDINGS PTE LTD	Singapour
MYEN PTE LTD	Singapour
PTNIS HOLDING SINGAPORE PTE LTD	Singapour
PTSH HOLDING SINGAPORE PTE LTD	Singapour
DANONE SPOL SRO	Slovaquie
NUTRICIA SRO	Slovaquie
DANONE AB	Suède
NUTRICIA NORDICA AB	Suède
OSTERLENMEJERIET	Suède
PRO VIVA AB	Suède
DANONE AG	Suisse
DANONE FINANCIAL SERVICES SA	Suisse
EVIAN-VOLVIC SUISSE SA	Suisse
MILUPA SA	Suisse
NUTRICIA SA	Suisse
BJC DANONE DAIRY CO	Thaïlande
DANONE DAIRY THAILAND	Thaïlande
DUMEX LTD	Thaïlande
FAN MILK TOGO SA	Togo
SOCIETE DE COMMERCE ET DE GESTION (SOCOGES)	Tunisie
SOCIETE TUNISIENNE DES INDUSTRIES ALIMENTAIRES (STIAL)	Tunisie
DANONE HAYAT IÇECEK VE GIDA SA	Turquie
DANONE TIKVESLI GIDA VE TAS	Turquie
NUMIL GIDA ÜRÜNLERI AS	Turquie
SIRMAGRUP IÇECEK AS	Turquie
DANONE	Ukraine
DANONE DNIPRO LLC	Ukraine
LLC UNIMILK (UKRAINE )	Ukraine
LLCFI NUTRICIA UKRAINE	Ukraine
PJSC GALAKTON	Ukraine
PJSC KREMENCHUG DAIRY PLANT	Ukraine

<b>Nom</b>	<b>Pays</b>
COMPANIA SALUS SA	Uruguay
FORT MASIS SA	Uruguay
DANONE VIETNAM COMPANY LTD	Vietnam
YAKULT VIETNAM CO LTD	Vietnam

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004.

Pour en savoir plus, retrouvez :



Le Document de Référence  
sur <http://finance.danone.fr>



Le Rapport de Développement Durable  
sur [www.danone.com](http://www.danone.com)



Le Rapport Économique et Social  
sur [www.danone.com](http://www.danone.com)



Danone – 15, rue du Helder - 75439 Paris Cedex 09  
Accueil : 17, boulevard Haussmann - 75009 Paris - Tél. +33 (0)1 44 35 20 20  
Direction des Relations Investisseurs - Tél. +33 (0)1 44 35 20 76  
Numéro Vert Actionnaires : 0 800 320 323 (appel gratuit en France métropolitaine depuis un poste fixe)  
Informations financières : [www.finance.danone.fr](http://www.finance.danone.fr) et [www.danone.com](http://www.danone.com)