



DANONE

DANONE

**COMPTE-RENDU DE
L'ASSEMBLEE GENERALE**

**28 AVRIL 2016
MAISON DE LA MUTUALITE**

998 actionnaires ont participé physiquement à l'Assemblée Générale de Danone, qui s'est tenue à la Maison de la Mutualité le jeudi 28 avril 2016. Le nombre d'actionnaires présents, représentés ou votant par correspondance était de 6 206. Le quorum s'établit à 54,53 %.

Quatre interventions ont été présentées aux actionnaires durant l'Assemblée :

1. un bilan de la première année de la nouvelle gouvernance de Danone par M. Franck RIBOUD, Président du Conseil d'Administration,
2. une présentation financière portant sur les résultats 2015 par Mme Cécile CABANIS, Directrice Générale Finances,
3. une présentation du travail d'innovation et de dynamisation continue de la marque Evian par Mme Véronique PENCHIENATI, Directrice Générale Evian Volvic Monde, et
4. une présentation par M. Emmanuel FABER, Directeur Général, de sa vision du potentiel des métiers de Danone et des principaux axes du plan de transformation Danone 2020.

1. Bilan de la première année de la nouvelle organisation de Danone par M. Franck RIBOUD, Président du Conseil d'Administration

Tout d'abord, M. Franck RIBOUD a remercié Mme Marie-Anne JOURDAIN, Administrateur représentant les salariés qui a décidé de mettre fin à son mandat de façon anticipée, pour sa participation aux travaux du Conseil d'Administration ainsi qu'à la vie générale de Danone. Puis, il a présenté Mme Clara GAYMARD, dont la nomination est proposée à l'Assemblée Générale en qualité d'Administrateur indépendant. Il a ensuite introduit son propos en se félicitant que l'année 2015 aie confirmé la pertinence des décisions et des choix faits par le Conseil d'Administration en matière de gouvernement d'entreprise et de management.

Il a souligné que sous l'impulsion de M. Emmanuel FABER, nouveau Directeur Général, Danone a encore une fois connu une croissance organique parmi les plus fortes du secteur des produits de grande consommation, croissance accompagnée, comme annoncé, d'une progression de la rentabilité, posant ainsi les bases d'un modèle de croissance forte, rentable et durable.

M. Franck RIBOUD a ensuite relevé que la focalisation sur les résultats à court-terme ne s'était pas faite au détriment de la construction du futur et qu'un remarquable travail de fond de l'ensemble des équipes de Danone pour préparer l'entreprise aux défis de demain était en cours autour du projet Danone 2020.

Il a, à ce propos, évoqué plus précisément trois exemples illustrant ce travail de construction du long terme :

- le premier, est **celui de la conformité**. A travers notamment la création du secrétariat général et, à l'intérieur du secrétariat général, la création d'une équipe centrale experte totalement dédiée à la conformité ou le renforcement des équipes dédiées aux sujets réglementaires et à la sécurité alimentaire, Danone s'est équipé de manière accélérée et professionnelle pour prévenir et gérer efficacement les situations à risque ;

- le second exemple est **celui de la construction de synergies entre les différentes filiales du groupe** dans un même pays ou une même région (le projet « One Danone ») à travers la mise en commun d'un certain nombre de fonctions dites support comme la comptabilité, la paye, l'informatique ou le juridique afin de gagner en cohérence, en efficacité et en robustesse ; et
- le troisième exemple a trait au **travail entamé pour bien connecter l'entreprise avec les grands enjeux de société qui la concernent directement**. A ce propos, M. Franck RIBOUD a répété sa conviction que les entreprises d'alimentation ont une responsabilité particulière car elles ont une action directe sur une fonction centrale pour l'humanité qui est l'acte de se nourrir et tout ce qu'il implique. Il a notamment noté qu'une entreprise comme Danone ne pouvait ignorer les aspirations pour plus d'authenticité, pour plus de naturalité, pour une meilleure protection des sols, pour plus de bien-être animal, pour un moindre impact environnemental des emballages ou encore pour moins de gâchis alimentaire. Il a indiqué que les équipes de Danone faisaient un travail important pour imaginer ce que cela impliquait pour les marques, leur manière de communiquer ou d'innover ou encore la manière dont elles étaient produites, avec l'ambition qu'elles soient bien en phase avec les évolutions de la société. Il a à ce propos également évoqué la nouvelle politique climat de Danone.

En conclusion, M. Franck RIBOUD, après avoir annoncé que sa présidence renforcée s'achèverait dans le courant du mandat renouvelé aujourd'hui, a déclaré : « *le présent est piloté avec un engagement et une concentration extrêmes et dans le même temps le futur se construit avec méthode, détermination, énergie et enthousiasme* », soulignant la collaboration entre le management et « *un Conseil d'Administration passionné, uniquement soucieux et garant des intérêts de Danone sur le long terme* ».

2. Présentation financière des résultats de l'année 2015 et des perspectives pour 2016, par Mme Cécile CABANIS, Directrice Générale Finance

Après la diffusion d'un film sur les principaux chiffres clés de Danone pour l'année 2015, Mme Cécile CABANIS débute sa présentation en repositionnant l'année écoulée dans l'agenda à moyen terme de Danone à horizon 2020.

Cet agenda inclut le rééquilibrage du modèle de Danone avec une équation économique de croissance rentable année après année, devant ensuite s'accélérer pour atteindre une destination à moyen-terme, en 2020, dont les paramètres économiques clés sont les suivants :

- une croissance forte définie à plus de 5% en données comparables, reposant sur une continuation du rythme de croissance des métiers des Eaux, Nutrition Infantile et Nutrition Médicale et une croissance continue des Produits Laitiers Frais ; et
- une progression annuelle de la marge opérationnelle courante dont un levier important est le redressement structurel de la marge du métier des Produits Laitiers Frais, avec notamment l'ambition d'améliorer cette marge cumulée de plus de 200 points de base entre 2015 et 2020, par rapport à 2014, à taux de changes constants.

Mme Cécile CABANIS revient ensuite sur les résultats et les indicateurs clés de performance de l'année 2015, en précisant d'abord que 2015 fut une année charnière et une étape importante de croissance rentable et de transformation dans un contexte global volatile.

La performance 2015 s'est traduite par l'atteinte de l'ensemble des objectifs initialement fixés :

- une croissance en données comparables de +4,4%, en ligne avec l'objectif fixé entre +4% et +5% ; et
- une amélioration de la marge opérationnelle courante de +17 points de base en données comparables et de +32 points de base en données historiques.

Mme Cécile CABANIS développe ensuite le détail des dynamiques régionales :

- en **Europe**, un retour à la croissance s'est confirmé trimestre après trimestre. L'Europe a été portée par une croissance résiliente de la division Eaux, des progrès dans les Produits Laitiers Frais et le succès des marques internationales d'origine européenne à destination de la Chine au sein de la division Nutrition Infantile ;
- dans la **zone Amérique du Nord/CEI**, deux dynamiques différentes ont été observées :
 - une résilience forte des plateformes et le maintien d'une croissance positive dans la CEI dans un contexte de consommation difficile ;
 - une ré-accélération de la croissance aux Etats-Unis notamment au quatrième trimestre traduisant la bonne exécution des plans ; et
- dans la **zone ALMA**, la croissance a été forte, atteignant près de +7% et s'appuyant sur des piliers de croissance solides malgré l'impact de la transition de la marque *Mizone* en Chine vers un profil de croissance normalisé au deuxième semestre.

Mme Cécile CABANIS revient ensuite sur chacun des métiers :

- concernant le métier des **Produits Laitiers Frais**, la croissance du chiffre d'affaires est de +0,6% en données comparables, en ligne avec l'agenda et réalisant des progrès solides sur l'ensemble de ses priorités. La marge opérationnelle courante a progressé de +24 points de base en données comparables, reflétant, dans un contexte favorable des coûts du lait, le travail de valorisation du portefeuille, de contrôle strict des coûts et le réinvestissement important en Europe et aux Etats-Unis derrière les marques ;
- concernant le métier des **Eaux**, la croissance de +7,1% est forte sur l'ensemble du portefeuille et des géographies et ce malgré la transition de la marque *Mizone* en Chine vers une croissance normalisée qui a également pesé sur la marge du métier en baisse de -192 points de base en données comparables ;
- concernant le métier de la **Nutrition Infantile**, la croissance organique de +9,8% a démontré la capacité de ce métier de générer une croissance forte et profitable avec un bon équilibre entre volume et valeur et une bonne performance dans l'ensemble des régions. La marge opérationnelle courante a progressé de +142 points de base profitant d'un contexte favorable pour le lait, d'une forte croissance et d'un mix positif lié à l'accélération des marques internationales vendues en Europe pour le marché chinois ; et

- concernant le métier de la **Nutrition Médicale**, la croissance est forte à +7,5%, avec des fondamentaux solides, et portée notamment par le succès de *Neocate* sur le segment pédiatrique.

Mme Cécile CABANIS revient ensuite sur certaines priorités de l'année 2015 dans chaque métier en commençant par les Produits Laitiers Frais aux Etats-Unis, dont la croissance a accéléré de nouveau tout au long de l'année grâce à des investissements ciblés, des avancées majeures avec les distributeurs et une accélération des innovations.

Puis, elle revient sur les Produits Laitiers Frais en Europe, dont le redressement progressif est en cours avec une année dont l'objectif a été de renouer de façon sécurisée avec une croissance rentable et durable.

Mme Cécile CABANIS rappelle ensuite que dans le métier des Eaux, les fondamentaux sont solides avec une croissance forte des Eaux natures supérieure à 8% dans l'ensemble des régions, et un développement continu des *aquadrinks* avec une croissance hors Chine d'environ 15%. Mme Cécile CABANIS précise qu'un chantier important de Danone a été, en Chine, de gérer la transition de la marque *Mizone*, dont la croissance devrait reprendre au deuxième trimestre 2016, pour atteindre environ 5%.

Mme Cécile CABANIS conclut en énonçant que l'ensemble des Eaux à une croissance forte, portée notamment par un agenda d'innovations très soutenu.

Revenant ensuite sur la Nutrition Infantile, Mme Cécile CABANIS explique que la performance 2015 provient de la croissance du marché des laits infantiles et de la force des marques et des plans en cours dans ce métier, qui ont également permis de gagner 2 points de parts de marché en deux ans et d'accélérer sur de nouveaux marchés.

Mme Cécile CABANIS précise que la Chine reste un marché prioritaire avec un fort potentiel de croissance, sur lequel Danone travaille à la construction d'un modèle de croissance rentable.

Mme Cécile CABANIS revient ensuite sur la Nutrition Médicale en expliquant que ce métier permet à Danone d'évoluer d'un modèle classique vers un dialogue plus nourri avec les consommateurs, les communautés et les différentes parties prenantes.

Pour terminer ce tour d'horizon des activités, Mme Cécile CABANIS revient sur l'Afrique. En 2015, Danone a préparé les bases pour une croissance solide à moyen et long terme en travaillant sur l'ensemble des paramètres fondamentaux comme les approvisionnements ou la qualité mais aussi la poursuite d'acquisitions, comme la prise de contrôle des sociétés FanMilk ou Halayeid.

Mme Cécile CABANIS procède ensuite à une revue d'indicateurs financiers. La génération de trésorerie a progressé de +9,2%, en passant à 1 529 millions d'euros hors éléments exceptionnels. Cette augmentation est soutenue principalement par la croissance solide du chiffre d'affaires et l'amélioration de la marge opérationnelle.

Elle termine son tour d'horizon des résultats 2015 en rappelant que le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale une augmentation de +6,7% du dividende par rapport à celui distribué au titre de l'exercice 2014, en le fixant à 1,60 euro par action avec paiement en numéraire.

Mme Cécile CABANIS aborde brièvement les perspectives 2016 et les résultats du premier trimestre. Elle annonce que 2016 sera une autre étape importante de l'agenda afin d'assurer une avancée sécurisée vers les objectifs de 2020, en privilégiant le rythme plutôt que la vitesse, dans un environnement qui continue d'être complexe dans certains pays comme la Russie et le Brésil.

Mme Cécile CABANIS confirme les objectifs définis pour l'année 2016 avec une croissance des ventes comprise entre 3 et 5% en données comparables et une amélioration solide de la marge opérationnelle courante en données comparables.

Mme Cécile CABANIS conclut en rappelant que le chiffre d'affaires du premier trimestre 2016, publié le 19 avril 2016, était parfaitement en ligne avec ces objectifs, avec une croissance, en données comparables, de +3,5%.

3. Présentation du travail d'innovation et de dynamisation continue de la marque Evian par Mme Véronique PENCHIENATI, Directrice Générale Evian Volvic Monde

Mme Véronique PENCHIENATI introduit tout d'abord son propos par une présentation de la marque Evian, en soulignant sa capacité à se réinventer ainsi que son caractère responsable et engagé. Elle poursuit en indiquant que la marque Evian domine le marché mondial de l'eau premium puisque la marque est vendue dans 140 pays et réalise 60 % de son chiffre d'affaires en dehors de la France.

Mme Véronique PENCHIENATI exprime alors clairement l'ambition d'Evian : conforter cette position dominante et accélérer, de manière responsable, le déploiement international de la marque, notamment aux Etats-Unis. A cet effet, Mme Véronique PENCHIENATI précise quels sont les deux leviers disponibles pour Evian :

- premièrement, innover et bousculer les communications, afin de préserver le lien entre la marque et les consommateurs mais aussi de promouvoir l'état d'esprit de la marque Evian qu'est la jeunesse. Elle ajoute que la nouvelle campagne « Evian Baby Bay » vient d'être lancée en digital le 20 avril 2016, et cumule déjà plus de 30 millions de vues ; et
- ensuite, innover par les produits et services afin de créer de la valeur d'usage pour les consommateurs ainsi que de la valeur économique pour les clients et l'activité. Elle cite plusieurs innovations à titre d'exemple, comme la nouvelle gamme de bouteilles Prestige, le développement continu du petit format de la bouteille Goutte ou le lancement d'une nouvelle gamme d'eaux fruitées.

Mme Véronique PENCHIENATI rappelle que l'ensemble de ces lancements de produits est réalisé dans le respect des principes fondamentaux d'Evian : la naturalité et le respect de l'environnement. Un premier exemple innovant est le projet Terragr'Eau, plus grand méthaniseur européen, dédié à la protection de l'eau, qui entrera en activité à l'automne

prochain. Enfin, elle conclut en précisant qu'Evian à une ambition forte : l'atteinte du zéro net carbone à l'horizon 2020, qui exige une innovation et une créativité continue.

Mme Véronique PENCHIENATI conclut par dire qu'Evian réinvente, chaque jour, son métier, pour proposer des innovations facilitant la vie des consommateurs, facilitant et développant une hydratation saine et naturelle, de façon inspirationnelle, unique et responsable.

4. Présentation par M. Emmanuel FABER, Directeur Général, de sa vision du potentiel des métiers de Danone et des principaux axes du plan de transformation Danone 2020

M. Emmanuel FABER introduit tout d'abord son propos en présentant les trois atouts de Danone : **une mission, des métiers et une ambition**. Il rappelle que ces atouts sont, en eux-mêmes et ensembles, facteurs d'unicité et d'avantage concurrentiel, de durabilité et de pérennité pour Danone.

Il poursuit sur la mission de Danone, apporter la santé par l'alimentation au plus grand monde qui est, plus que jamais, parfaitement adaptée aux évolutions et aux révolutions de l'alimentation, dans un environnement marqué par des tendances démographiques fortes (croissance de la population dans les zones émergentes, de la classe moyenne et de l'urbanisation et vieillissement de la population) et des problématiques de santé croissantes (obésité ou malnutrition, problèmes de santé des bébés et incidence grandissante de maladies chroniques).

M. Emmanuel FABER dresse, pour chacun des quatre métiers de Danone, un état de sa situation et des atouts qu'il représente pour la mission et l'équation économique de croissance forte, rentable et durable de Danone :

- **concernant la division Produits Laitiers Frais**, segment historique de Danone : le volume des ventes du secteur est, depuis 10 ans, en croissance et le retournement en Europe de marques comme Actimel, Activia ou Danoninio sont des moteurs importants de contribution. Danone est amené à innover, comme cela est le cas avec la campagne *Eat like a champ'* au Royaume-Uni, qui consiste à prendre comme modèle des égyptes de la jeunesse afin de présenter aux plus jeunes leur modèle alimentaire.
- **concernant la division Eaux** : ce secteur a vu son chiffre d'affaire évoluer (passant de 455 milliards d'euros en 2005 à 896 milliards projetés pour 2020), avec deux segments devenus primordiaux pour Danone (les eaux en bouteilles et les boissons à base d'eau aromatisée ou d'ajouts de jus ou de thé). En la matière, Danone, numéro 1 de l'innovation mondiale, rend attractive la consommation d'eaux plates, naturelles ou gazeuses et démultiplie les moments de consommation, répondant ainsi à sa mission de proposer des solutions d'hydratation plus saines.
- **concernant la division Nutrition Infantile** : le potentiel du secteur est à la hauteur des enjeux démographiques actuels. La gamme de produits Danone s'inscrit notamment parfaitement dans le programme de l'Organisation Mondiale de la Santé pour les 1 000 premiers jours (du début de la grossesse jusqu'au 2^{ème} âge des enfants), faisant de Danone une des toutes premières entreprises mondiales capable de répondre à la totalité de ces besoins.

- **concernant la division Nutrition Médicale** : il s'agit d'un métier d'expertise dont le potentiel est évident comme le démontre Souvenaid, dont la prise quotidienne contribue à maintenir le fonctionnement de la mémoire courte ainsi que la capacité à effectuer des activités quotidiennes et, sur le plan clinique, à ralentir la contraction cérébrale liée à la maladie d'Alzheimer.

M. Emmanuel FABER s'intéresse ensuite au Danone de demain, citant l'Afrique comme un continent d'avenir, où Danone se développe par des partenariats et des acquisitions, mais aussi, afin de profiter des perspectives de croissance (environ 5%), par une implantation profonde. Il s'agit ici de travailler de façon approfondie sur les approvisionnements, l'adaptation des produits locaux ou sur les modèles de distribution spécifiques.

Enfin, M. Emmanuel FABER développe le dernier atout unique de Danone, son ambition pour 2020 et au-delà :

- Danone se doit d'**élargir sa vision des pratiques alimentaires**, en valorisant les spécificités locales et en participant à la biodiversité culturelle de l'alimentation ;
- Danone **s'engage à préserver les ressources naturelles** et, dès 2020, n'émettra plus de carbone net. Pour cela, Danone réduit ses émissions de carbone et met en œuvre des initiatives carbone positives (comme cela est le cas pour Evian ou pour les différents fonds de Danone). A ce titre, M. Emmanuel FABER salue le travail de l'équipe américaine de Danone, qui a annoncé, le 27 avril, au titre de la biodiversité dans les milieux agricoles américains, que trois des plus grandes marques américaines (Danone, Oikos et Danimals) seront sorties de l'agriculture d'organismes génétiquement modifiés en 2018 ;
- Danone **s'engage pour mieux travailler ensemble et contribuer au progrès social**. M. Emmanuel FABER cite, à titre d'exemple, le 10^{ème} accord signé avec le syndicat mondial de l'agroalimentaire sur l'emploi durable, ou encore le partenariat signé en décembre 2015 avec B.Corp ; et
- Danone **entreprends autrement**, à travers un intérêt toujours plus fort pour l'innovation sociale. M. Emmanuel FABER met ainsi en avant les différentes plateformes (**Danone Ecosystème**, **Danone Communities** et **Livelihoods**) dont le rôle déjà stratégique ne cessera d'augmenter dans les années à venir et de contribuer à construire le futur de Danone.

Enfin, M. Emmanuel FABER remercie les actionnaires pour leur confiance et se dit fier de travailler pour et avec eux à inventer l'entreprise de demain.

* *
* *

A la suite d'une session de questions/réponses de moins d'une heure avec la salle, le Président a soumis au vote des actionnaires les dix-huit résolutions inscrites à l'ordre du jour.

Toutes les résolutions présentées par le Conseil d'Administration ont été approuvées, à savoir :

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire :

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2015 ;
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015 ;
3. Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2015 et fixation du dividende à 1,60 euro par action ;
4. Renouvellement du mandat de Monsieur Franck RIBOUD en qualité d'Administrateur ;
5. Renouvellement du mandat de Monsieur Emmanuel FABER en qualité d'Administrateur ;
6. Nomination de Madame Clara GAYMARD en qualité d'Administrateur ;
7. Renouvellement du cabinet PricewaterhouseCoopers Audit en qualité de Commissaire aux comptes titulaire ;
8. Nomination du cabinet Ernst & Young Audit en qualité de Commissaire aux comptes titulaire ;
9. Nomination de Monsieur Jean-Christophe GEORGHIOU en qualité de Commissaire aux comptes suppléant ;
10. Renouvellement du cabinet Auditex en qualité de Commissaire aux comptes suppléant ;
11. Approbation d'une convention soumise aux dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce conclue avec la Société d'Investissement à Capital Variable (SICAV) danone.communities ;
12. Approbation des engagements visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce relatifs à l'indemnité de rupture de Monsieur Emmanuel FABER dans certains cas de cessation de son mandat social ;
13. Approbation des engagements visés aux articles L. 225-22-1 et L. 225-42-1 du Code de commerce relatifs aux engagements de retraite de Monsieur Emmanuel FABER ;
14. Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 à Monsieur Franck RIBOUD, Président du Conseil d'Administration ;
15. Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 à Monsieur Emmanuel FABER, Directeur Général ;
16. Autorisation à conférer au Conseil d'Administration à l'effet d'acheter, de conserver ou de transférer des actions de la Société ;

Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire :

17. Autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder à des attributions d'actions existantes ou à émettre de la Société, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires ;
18. Pouvoirs pour les formalités.

L'ensemble des présentations des dirigeants à l'Assemblée, les résultats des votes ainsi que la retransmission des temps forts de l'Assemblée Générale sont disponibles sur le site internet de Danone à l'adresse suivante : [http:// danone.com](http://danone.com).

* *
*