



Paris, le 17 février 2017

Rémunération 2017 des dirigeants mandataires sociaux de Danone

Le Conseil d'Administration de Danone, lors de sa réunion du 14 février 2017, a fixé, sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération, l'ensemble des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de Danone pour 2017 et, après avoir examiné la réalisation des critères économiques, sociaux et managériaux, fixé la part variable du Directeur Général.

1. Rémunération payable en 2017

- Rémunération fixe 2017

Le Conseil rappelle que le montant de la rémunération fixe attribuée au Président, d'un montant de 2.000.000 €, a été décidé en septembre 2014 lors de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général et qu'elle reste inchangée depuis lors. Elle a été fixée au regard du caractère renforcé de la présidence assumée par Franck Riboud dans le cadre de la période de transition. Comme prévu, cette période a vocation à s'achever courant 2017, Franck Riboud poursuivant alors ses fonctions en exerçant les prérogatives classiques d'un Président du Conseil, le Conseil redéfinira alors le montant de la rémunération fixe du Président.

La rémunération fixe d'Emmanuel Faber, d'un montant de 1.000.000 €, est également stable depuis sa nomination en qualité de Directeur Général.

- Rémunération variable annuelle au titre de 2016 payable en 2017

La rémunération variable annuelle cible d'Emmanuel Faber pour l'exercice 2016 s'élevait à 1.000.000 €, soit 100% de sa rémunération fixe annuelle.

Cette rémunération variable annuelle était plafonnée au maximum à 200% de la rémunération annuelle fixe sans minimum ni plancher garanti.

Pour 2016, cette rémunération variable annuelle a été calculée en fonction de conditions de performance prédéterminées basées sur les éléments du tableau suivant :

	Indicateurs de performance	Part du montant cible	Variation possible de la part	Variation possible en fonction de la pondération
Economique Part quantitative, calculée par rapport aux objectifs de Danone communiqués au marché	Croissance organique du chiffre d'affaires	25%	0% à 200%	0% à 50%
	Progression organique de la marge	25%	0% à 200%	0% à 50%
	Génération du Free Cash-flow	10%	0% à 200%	0% à 20%
	Total	60%	0% à 200%	0% à 120%
Sociale et sociétale Référence à des objectifs de Danone (développement des talents et des organisations, développement des initiatives sociétales et environnementales)	Mise en place de services partagés transversaux au sein de l'ensemble des filiales d'une même zone géographique dans le cadre du projet One Danone	10%	0% à 200%	0% à 20%
	Rayonnement de Danone par ses initiatives sociétales, notamment en matière d'agriculture durable	10%	0% à 200%	0% à 20%
	Total	20%	0% à 200%	0% à 40%
Managériale Référence à la mise en œuvre de la stratégie de Danone (innovations produits, parts de marché, développement dans les nouvelles géographies, mise en œuvre des axes stratégiques)	Développement stratégique de Danone marqué par l'annonce de l'acquisition de WhiteWave avec la mise en place d'un plan de financement	10%	0% à 200%	0% à 20%
	Dynamique des équipes de Direction et leur évolution ainsi que le pilotage des activités opérationnelles	10%	0% à 200%	0% à 20%
	Total	20%	0% à 200%	0% à 40%
Total		100%	0% à 200%	0% à 200%

Lors de sa réunion du 14 février 2017, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération a déterminé le niveau de réalisation de la rémunération variable annuelle d'Emmanuel Faber, comme suit :

Indicateurs	Poids	Pourcentage de réalisation	Pourcentage après pondération	Réalisation en montant
Economique	60%	108%	65%	650.000€
Social et sociétal	20%	125%	25%	250.000€
Managérial	20%	150%	30%	300.000€
Total de la rémunération variable 2016	100%	-	120%	1.200.000€

Le détail des pourcentages de réalisation de la part économique est décrit ci-après :

Indicateurs	Poids	% de réalisation	Pondéré
Chiffre d'affaires	25%	0%	0%
Marge	25%	200%	50%
FCF	10%	150%	15%
Total	60%	108%	65%

Concernant la part économique, quantitative, après validation des éléments financiers par le Comité d'Audit, le Conseil d'Administration a déterminé le taux d'atteinte de chacun de ces objectifs par rapport à ceux communiqués au marché à savoir :

- non atteinte du critère lié à la croissance du chiffre d'affaires net en raison d'une croissance de 2,9% inférieure à l'objectif communiqué en février 2016 ;
- atteinte maximale de l'objectif lié à la marge en raison d'une progression de 70 points de base de progression de la marge en données comparables significativement supérieure à l'objectif communiqué en février 2016 et
- atteinte au-delà de la cible concernant la génération de Free Cash Flow hors éléments exceptionnels à hauteur de 1 786 millions €.

Au cours de cette même réunion, le Conseil d'Administration a estimé que le taux d'atteinte de la part sociale et sociétale s'établissait à 125% de la cible, notamment en considération de la mise en place réussie en moins d'une année de services partagés par zone géographique ; et du rayonnement sociétal significatif de Danone à travers des engagements concrets en matière d'agriculture durable, en particulier les engagements relatifs aux OGM aux Etats-Unis.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration a estimé que le taux d'atteinte de la part managériale s'établissait à 150% de la cible notamment en considération de l'annonce de l'acquisition stratégique de WhiteWave (autorisation obtenue des actionnaires de WhiteWave lors de son Assemblée Générale en octobre 2016, mise en place d'un financement souscrit dans d'excellentes conditions, préparation active de l'intégration) du pilotage des activités opérationnelles de Danone ainsi que de la dynamique des équipes de Direction et leur évolution.

- Rémunération pluriannuelle et rémunération long terme payable en 2017

Rémunération pluriannuelle, sous la forme de Group Performance Units (GPU)

Les GPU sont versés sous condition de performance pluriannuelle sur trois ans. Les GPU ont été institués en 2005 par le Comité de Nomination et de Rémunération, avec l'objectif de lier plus étroitement la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des managers avec la performance opérationnelle et économique de Danone dans son ensemble et à moyen terme.

Des GPU sont attribués chaque année, sur décision du Conseil d'Administration, au Directeur Général et à environ 1.500 managers de Danone.

Les GPU attribués en 2014 (soumis à des conditions de performance basées sur les objectifs communiqués au marché pour la période 2014, 2015 et 2016) donneront lieu à un paiement de 26 euros. En effet, les objectifs de référence des GPU 2014 ont été atteints de manière partielle en 2014 et 2015 et à 100% en 2016.

Rémunération long terme, sous la forme de Group Performance Shares (GPS)

Les GPS sont des actions de la Société soumises à des conditions de performance long terme basées, d'une part, sur des critères de performance internes liés aux objectifs communiqués au marché par le Groupe et, d'autre part, sur des critères de performance externes liés à une comparaison des performances du Groupe avec celles de son panel de pairs historiques. Les attributions de GPS font l'objet, depuis 2013, d'une résolution annuelle.

Les GPS attribués en 2013 sont soumis à deux conditions : la première, à hauteur d'un tiers, conditionnant un tiers des attributions porte sur un objectif de marge, la seconde conditionnant le reste, porte sur la croissance du chiffre d'affaires.

Le Conseil d'Administration du 19 février 2014 a constaté la non-atteinte de l'objectif relatif à la marge pour 2013 et 2014, le Conseil du 28 avril 2016 a constaté la réalisation de la seconde condition relative au chiffre d'affaires. En conséquence les deux tiers des GPS attribués en 2013 seront livrés en 2017.

Synthèse des rémunérations payables en 2017

	Franck Riboud	Emmanuel Faber
Rémunération fixe	2.000.000€	1.000000€
Rémunération variable annuelle	n.a	1.200.000€
Rémunération pluriannuelle (GPU attribués en 2014)	650.000€*	468.000€
Rémunération long terme (GPS 2013)	36.333 GPS	27.500 GPS

* Pour mémoire, depuis octobre 2014 Franck Riboud ne perçoit qu'une rémunération fixe. Le montant mentionné ci-avant correspond au dernier plan GPU dont il a bénéficié.

2. Rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2016, payable en 2017

Le montant cible de la rémunération variable annuelle du Directeur Général pour 2017, les éléments la composant, le pourcentage de rémunération maximale sont reconduits à l'identique. Comme en 2016, elle sera composée de trois éléments : un élément économique, établi par rapport aux objectifs de Danone communiqués au marché, un élément social et sociétal et un élément managérial avec les mêmes pondérations.

Conformément à la recommandation de l'AMF n°2012-02 du 9 février 2012, le niveau de réalisation attendu pour chacun de ces critères a été pré-établi de manière précise par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, mais ne peut être rendu public pour des raisons de confidentialité.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, l'attribution de cette rémunération variable, sous conditions de performance, fera l'objet d'une communication spécifique à l'issue de l'exercice 2017. Elle sera également détaillée dans le Document de Référence 2017.

3. Rémunération pluriannuelle et rémunération long terme pouvant être attribuée en 2017

- Une rémunération pluriannuelle, sous la forme de Group Performance Units (GPU)

Afin de simplifier la structure de la rémunération du Directeur Général et d'en accroître la part actionnariale en valeur, il est envisagé de ne pas attribuer au Directeur Général de GPU en 2017.

- Une rémunération long terme, sous la forme de Group Performance Shares (GPS)

L'attribution éventuelle de GPS en 2017 fera l'objet d'une décision du Conseil d'Administration au mois de juillet, sous réserve de l'autorisation de l'Assemblée Générale devant se réunir le 27 avril 2017, puis d'une communication spécifique après la réunion du Conseil. Les GPS sont attribués au Directeur Général et à environ 1.500 managers de Danone, étant précisé que Franck Riboud n'en reçoit pas.

Par ailleurs, les conditions de performance attachées à ces GPS ont d'ores et déjà été déterminées par le Conseil d'Administration du 14 février 2017 comme suit :

- 50% des GPS seraient soumis à une condition de performance liée à la croissance du chiffre d'affaires net de Danone par rapport à un panel de pairs pendant trois ans et pouvant donner lieu à une atteinte variable en fonction de la performance entre la médiane (90%) et au-dessus de la médiane (110%) ; et
- 50% des GPS seraient soumis à une condition de performance interne liée au montant du Free Cash Flow sur trois ans pouvant donner lieu à une atteinte variable en fonction du niveau du Free Cash Flow entre 6 milliards € (0%) et 6,5 milliards € (100%).