



Communiqué de presse – 23 février 2016
" TRANSFORMATION IN MOTION "

Résultats 2015 : solides, en ligne avec les objectifs

- Croissance du chiffre d'affaires¹ : +4,4%
- Marge opérationnelle courante : 12,91% (+17 pb¹)
- BNPA courant : 2,93€ (+8,4% à taux de change constants)

Objectifs 2016 : croissance rentable

- Croissance du chiffre d'affaires¹ : dans une fourchette comprise entre +3% et +5%
- Progression¹ solide de la marge opérationnelle courante

Toutes références dans le présent communiqué (y-compris dans les sections Résultats 2015 et Objectifs 2016 ci-dessus) aux indicateurs suivants : variation en données comparables, résultat opérationnel courant, marge opérationnelle courante, résultat net courant, taux d'imposition courant, BNPA courant, free cash-flow, free cash-flow hors éléments exceptionnels et dette financière nette, correspondent aux indicateurs non définis par les normes IFRS utilisés par Danone. La définition de ces indicateurs ainsi que leur rapprochement avec les états financiers sur l'ensemble des périodes présentées figurent en pages 10 à 13 ci-après.

COMMENTAIRE D'EMMANUEL FABER, DIRECTEUR GENERAL

« Au cours des 18 derniers mois, nous avons conduit les changements nécessaires pour relever les défis d'un monde en perpétuelle évolution, tout en proposant chaque jour à nos consommateurs une offre de produits toujours plus attrayants, plus sains, et plus adaptés à des pratiques alimentaires durables.

Avec une croissance organique de +4,4% et une amélioration de +17 points de base en données comparables de la marge opérationnelle courante, nos résultats sont très solides et parfaitement en ligne avec nos objectifs. Ils démontrent que nous avons franchi une étape dans l'exécution de notre mission tout en construisant les conditions d'une croissance forte, rentable et durable d'ici 2020.

Nous avons adapté nos marques aux nouvelles attentes des consommateurs, investi davantage dans la recherche et repensé notre organisation afin de renforcer notre efficacité et notre expertise. Nous avons également développé nos moyens de production au service de la protection et de la croissance de nos activités. Nous avons enfin amélioré nos processus d'allocation de ressources et de décisions en combinant discipline et réactivité de façon plus optimisée.

Les choix réalisés en 2015 ont permis d'obtenir ces résultats solides dans l'ensemble de nos quatre métiers et de nos marchés, aussi bien dans les marchés développés qu'émergents.

En 2016, dans un contexte mondial qui demeurera volatil, Danone continuera d'investir derrière ses marques et franchira une nouvelle étape importante dans le développement d'un modèle équilibré de croissance forte, rentable et durable.

Je remercie les 100 000 collaborateurs de Danone pour le travail accompli l'an passé et j'ai pleine confiance dans leur engagement en cette nouvelle année. Notre ambition reste inchangée : créer de la valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes : nos salariés, nos consommateurs, nos clients et fournisseurs, et nos actionnaires. »

INFORMATIONS CLES

En millions d'€ (sauf mention contraire)	2014	2015	en données historiques	en données comparables
Chiffre d'affaires	21 144	22 412	+6,0%	+4,4%
Résultat opérationnel courant	2 662	2 892	+8,7%	+5,7%
Marge opérationnelle courante	12,59%	12,91%	+32 pb	+17 pb
Résultat net courant – Part du Groupe	1 561	1 791	+14,7%	+9,1%
Résultat net – Part du Groupe	1 119	1 282	+14,6%	+7,4%
BNPA courant (en €)	2,62	2,93	+12,0%	+6,5%
BNPA (en €)	1,88	2,10	+11,9%	-
Free cash-flow hors éléments exceptionnels	1 401	1 529	+9,2%	-

¹ En données comparables

CHIFFRE D'AFFAIRES 2015

en millions d'€ sauf %	T4 2014	T4 2015	Variation*	Croissance Volumes*	Année 2014	Année 2015	Variation*	Croissance Volumes*
PAR PÔLE D'ACTIVITÉ								
Produits Laitiers Frais	2 693	2 682	+2,6%	-0,6%	11 129	11 057	+0,6%	-3,0%
Eaux	944	953	+1,9%	+2,6%	4 186	4 768	+7,1%	+5,1%
Nutrition Infantile	1 241	1 332	+6,0%	+3,6%	4 397	4 994	+9,8%	+4,7%
Nutrition Médicale	384	413	+6,8%	+4,3%	1 432	1 593	+7,5%	+4,7%
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE								
Europe	2 105	2 167	+2,3%	+1,9%	8 522	8 900	+3,0%	+1,0%
CEI & Amérique du Nord ¹	1 042	1 064	+4,2%	-2,4%	4 525	4 471	+2,6%	-3,8%
ALMA ²	2 114	2 147	+4,7%	+2,9%	8 097	9 041	+6,7%	+2,8%
Total	5 261	5 379	+3,6%	+1,3%	21 144	22 412	+4,4%	+0,9%

*en données comparables

Au quatrième trimestre 2015, le chiffre d'affaires consolidé s'établit à 5 379 millions d'euros, soit une progression de +3,6% en données comparables. Cette croissance reflète une augmentation des volumes de +1,3% et une progression en valeur de +2,3%.

En données historiques, c'est-à-dire en intégrant la variation des taux de change (-1,3%) et du périmètre de consolidation (-0,1%), le chiffre d'affaires du quatrième trimestre progresse de +2,2%. Les effets de change traduisent l'impact défavorable de l'évolution de certaines devises, dont le rouble russe et le real brésilien. Les effets de variation du périmètre de consolidation résultent essentiellement de la déconsolidation, en juillet 2014, des activités de Produits Laitiers Frais en Chine et de la cession, en décembre 2014, de l'activité Produits Laitiers Frais en Indonésie.

Pôle Produits Laitiers Frais – Quatrième trimestre 2015

Le Pôle Produits Laitiers Frais enregistre une progression de son chiffre d'affaires de +2,6% en données comparables, bénéficiant, comme attendu, de la reprise de la croissance en Amérique du Nord. Cette évolution positive intègre une légère baisse des volumes (-0,6%) et une croissance forte en valeur (+3,2%).

La zone CEI & Amérique du Nord enregistre une nette accélération de l'activité :

- aux Etats-Unis, la croissance s'accélère sur la période, portée par des investissements ciblés derrière les marques et une reprise de la croissance de la catégorie ;
- en Russie, dans un contexte de consommation difficile, la valorisation du portefeuille liée aux hausses de tarifs et à un effet mix positif continue de compenser la baisse significative des volumes sur les segments faiblement valorisés.

En Europe, le Pôle poursuit ses actions afin de renouer progressivement et de manière structurelle avec une croissance rentable. La zone affiche, au quatrième trimestre, une tendance globalement similaire à celle du troisième trimestre. Cette évolution intègre, notamment, une poursuite de l'amélioration séquentielle des volumes, favorisée par une base de comparaison qui marque la fin du PRGM (Profitable Revenue Growth Management).

Enfin, la zone ALMA, qui affiche une croissance significative de son chiffre d'affaires, intègre des performances contrastées au sein des pays émergents avec, d'une part, des résultats positifs en Argentine, au Mexique et au Japon et, d'autre part, un ralentissement au Brésil dans un contexte économique volatil.

¹ Amérique du Nord = Etats-Unis et Canada

² ALMA = Asie Pacifique / Amérique Latine / Moyen-Orient / Afrique

Pôle Eaux - Quatrième trimestre 2015

Le chiffre d'affaires du Pôle Eaux progresse de +1,9% en données comparables. Comme anticipé, cette évolution reflète d'une part, la performance forte du Pôle Eaux hors Chine (croissance à deux chiffres) et d'autre part, la gestion de la transition initiée par Danone, au cours du troisième trimestre 2015, sur la marque Mizone en Chine. Cela a entraîné une évolution défavorable du mix-géographique et du mix-prix de -0,7%.

En Europe, le Pôle Eaux génère une croissance solide portée par la bonne performance des marques *evian* et *Volvic* qui continuent de récolter les fruits des nombreuses initiatives mises en place en termes d'organisation, de valorisation du portefeuille, de distribution et d'innovation. Au quatrième trimestre, les ventes de *Volvic* ont notamment profité du succès du lancement de sa nouvelle gamme collector *Star Wars™*, en France.

La zone ALMA (hors Chine) affiche également une performance robuste, soutenue par la marque *Aqua* en Indonésie et une croissance forte des ventes en Amérique Latine (Argentine, Mexique) qui s'appuie sur le dynamisme du segment des aquadrinks et la poursuite du développement des eaux nature.

En Chine, les ventes sont, comme attendu, en repli. Dans un contexte chinois complexe, Danone a poursuivi ses efforts de déstockage sur la marque *Mizone*, en adéquation avec les tendances de consommation observées sur ce marché et afin de soutenir le potentiel de croissance de *Mizone* à moyen et long terme. Une reprise progressive vers un rythme normalisé de croissance est attendue au cours du second semestre 2016.

Pôle Nutrition Infantile - Quatrième trimestre 2015

Le Pôle Nutrition Infantile affiche une croissance forte de +6,0% de son chiffre d'affaires en données comparables, malgré une base de comparaison élevée. Cette performance s'appuie sur une croissance en volume de +3,6% et une croissance en valeur de +2,4%.

En Europe, les ventes sont soutenues par l'engouement des consommateurs chinois pour les marques internationales (*Aptamil* et *Nutrilon*) exportées vers la Chine.

En Chine, Danone poursuit ses efforts dans la construction d'un modèle de croissance durable en continuant à investir derrière ses marques *Aptamil* et *Nutrilon*, en structurant progressivement son offre internet locale via un modèle de distribution direct, tout en se développant au sein de magasins spécialisés.

La tendance des ventes de la marque *Dumex* (Chine) reste inchangée par rapport aux trimestres précédents. Son futur rapprochement avec *Yashili* permettra à Danone de participer à la construction d'une plateforme de marques locales fortes dans un marché offrant un fort potentiel.

Enfin, les activités du Pôle dans le reste du monde restent dynamiques, avec des croissances à deux chiffres en Amérique Latine et en Afrique.

Pôle Nutrition Médicale - Quatrième trimestre 2015

Le chiffre d'affaires du Pôle Nutrition Médicale génère une excellente croissance de +6,8% en données comparables, qui intègre une progression des volumes et du mix-prix respectivement de +4,3% et +2,5%.

Le Pôle affiche des performances solides dans l'ensemble des zones géographiques, en particulier la zone ALMA qui bénéficie de la poursuite du développement de l'activité au Brésil et en Chine, et en Europe qui présente des performances très positives au Royaume-Uni, au Benelux et en Allemagne.

Conformément à la tendance observée au cours des trois premiers trimestres, l'ensemble des segments a contribué à la croissance, au quatrième trimestre, en particulier la gamme pédiatrique (*Neocate* et *Nutrini*) et la marque *Nutrison* au sein de la gamme adulte.

MARGE OPERATIONNELLE COURANTE 2015 : +17 pb (en données comparables)

La marge opérationnelle courante de Danone s'établit à 12,91%, en progression de +32 pb en données historiques. Cette évolution reflète :

- une progression de +17 pb en données comparables,
- un effet favorable de +6 pb lié à l'évolution du périmètre de consolidation, résultant de la déconsolidation de certaines activités de Produits Laitiers Frais en Chine et en Indonésie et,
- un effet favorable de +9 pb lié à l'évolution des taux de change.

	2014	2015	Variation (en données comparables)
PAR PÔLE D'ACTIVITÉ			
Produits Laitiers Frais	9,28%	9,95%	+24 pb
Eaux	12,88%	11,37%	-192 pb
Nutrition Infantile	18,83%	19,32%	+142 pb
Nutrition Médicale	18,28%	17,95%	+1 pb
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE			
Europe	15,67%	17,26%	+168 pb
CEI & Amérique du Nord ¹	8,56%	8,67%	-19 pb
ALMA ²	11,60%	10,71%	-120 pb
Total	12,59%	12,91%	+17 pb

L'année 2015 a été marquée par un environnement toujours plus volatil et complexe dans un certain nombre de géographies et, c'est dans ce contexte, que Danone a démontré sa capacité à rééquilibrer son modèle de croissance rentable, en ligne avec l'agenda qu'elle s'était fixée et dans la perspective de son ambition 2020 d'une croissance forte, rentable et durable.

Ainsi, conformément à ses objectifs, Danone enregistre une amélioration de sa marge de +17 pb en données comparables, malgré le ralentissement de l'ensemble de la catégorie des boissons non-alcoolisées en Chine qui pèse sur la marge du Pôle Eaux.

En Chine, Danone pilote activement la transition de sa marque Mizone vers un profil de croissance plus normalisé et a entamé au cours de ces derniers mois, un ajustement du niveau de ses stocks dans ses circuits de distribution, tout en maintenant des investissements marketing et commerciaux ciblés, une politique d'innovation dynamique et une optimisation de ses coûts de structure. Ces rééquilibrages devraient se poursuivre en 2016, avec à partir du second semestre une reprise progressive de la croissance.

Hors Chine, le Pôle Eaux génère des résultats forts profitant des nombreuses initiatives mises en place ces dernières années : optimisation du portefeuille en Europe, développement des aquadrinks dans les pays émergents et contrôle strict des coûts.

L'année 2015 est également marquée par les résultats positifs du plan de transformation du Pôle Produits Laitiers Frais qui enregistre une progression de sa marge de +24 pb en données comparables. Dans un contexte marqué par l'évolution favorable du cours des matières premières, Danone a poursuivi ses efforts structurels de valorisation de son portefeuille de marques et d'optimisation de sa base de coûts tout en renforçant ses investissements derrière ses marques afin d'actionner l'ensemble de ses leviers de croissance et de pérenniser son équation de croissance rentable en 2016.

Enfin, Danone a continué de s'appuyer sur la croissance rentable de son Pôle Nutrition Médicale, soutenu par son développement géographique et des marques innovantes, et de son Pôle Nutrition Infantile, porté par le succès de ses marques internationales et la forte demande chinoise.

¹ Amérique du Nord = Etats-Unis et Canada

² ALMA = Asie Pacifique / Amérique Latine / Moyen-Orient / Afrique

BENEFICE NET COURANT PAR ACTION 2015 : +8,4% (à taux de change constants)

<i>En millions d'€ (sauf mention contraire)</i>	2014	2015
Résultat opérationnel courant	2 662	2 892
Autres produits et charges opérationnels	(511)	(682)
Résultat opérationnel	2 151	2 210
Coût de l'endettement financier net	(179)	(152)
Autres produits et charges financiers	(132)	(133)
Impôts sur les bénéfices	(599)	(626)
Résultat net des sociétés intégrées	1 239	1 299
Résultat net des sociétés mises en équivalence	14	99
Résultat net	1 253	1 398
Part des intérêts minoritaires	134	115
Part du Groupe	1 119	1 282
dont résultat net non courant	(442)	(508)
Résultat net courant – Part du Groupe	1 561	1 791
BNPA courant (€)	2,62	2,93
BNPA (€)	1,88	2,10

Le solde des autres produits et charges opérationnels s'établit à -682 millions d'euros, reflétant notamment la dépréciation de la marque *Dumex* et de certains de ses actifs pour 337 millions d'euros, ainsi que des coûts relatifs aux plans d'économies et d'adaptation des organisations en Europe.

Le coût de l'endettement financier net a baissé en dépit d'une progression de la dette financière nette par rapport à 2014. Cette baisse reflète notamment la baisse des taux d'intérêt et le bénéfice des émissions obligataires ayant permis à Danone d'allonger la maturité moyenne de sa dette à des conditions de marché favorables.

La variation positive du résultat net des sociétés mises en équivalence reflète les acquisitions réalisées en 2014 et 2015 et l'amélioration du résultat net de certaines d'entre elles. En outre, l'exercice 2014 incluait des éléments non courants liés à des pertes de valeur de certains titres mis en équivalence, créant ainsi une base de comparaison favorable.

Le taux d'imposition courant s'établit à 31,3% en 2015. La hausse de +0,8 point par rapport à l'exercice 2014 reflète essentiellement une dépréciation d'actifs d'impôts différés précédemment comptabilisés au premier semestre sur les reports déficitaires de *Dumex* en Chine.

Le résultat net courant – Part du Groupe s'établit à 1 791 millions d'euros en 2015, en hausse de +9,1% en données comparables et de +14,7% en données historiques par rapport à 2014.

Le BNPA courant s'élève à 2,93 euros, en hausse de +6,5% en données comparables et de +12,0% en données historiques par rapport à 2014. Le BNPA s'établit à 2,10 euros, en hausse de +11,9% en données historiques.

FLUX DE TRESORERIE ET ENDETTEMENT 2015

Le free cash-flow s'établit à 1 468 millions d'euros en 2015, impacté pour 61 millions d'euros¹ par les dépenses relatives au plan d'économies et d'adaptation des organisations en Europe.

Le free cash-flow hors éléments exceptionnels s'élève ainsi à 1 529 millions d'euros (6,8% du chiffre d'affaires), en hausse de +9,2% par rapport à 2014, porté par la progression des ventes, du résultat opérationnel courant et des effets de change favorables. Le free cash-flow généré permet de soutenir l'agenda de croissance de Danone. Les investissements industriels s'établissent ainsi pour l'année 2015 à 937 millions d'euros, soit 4,2% du chiffre d'affaires.

La dette nette de Danone est stable par rapport à 2014 et s'établit à 7 799 millions d'euros au 31 décembre 2015. Elle inclut 862 millions d'euros d'options de vente accordées aux actionnaires minoritaires, soit une baisse de 1 696 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2014.

En 2015, Danone a finalisé quelques opérations de croissance externe, notamment la prise de participation de 25% du capital de Yashili, le rachat de 15,7% du capital de Danone Espagne et l'exercice par certains actionnaires de l'ensemble Danone-Unimilk de leurs options de vente représentant 40% du capital de la société. A l'issue de cette opération, finalisée en 2016, Danone détient 92,5% de l'ensemble Danone-Unimilk.

RECENTS DEVELOPPEMENTS EN AFRIQUE

Danone poursuit son expansion en Afrique, une région stratégique qui lui permet de développer de nouveaux relais de croissance. Danone a conduit de nombreuses initiatives d'amélioration de ses standards d'approvisionnement, de production, de distribution, développant une offre produit unique au service de ses consommateurs.

C'est dans cette perspective que Danone a :

- acquis le 10 décembre 2015, une participation additionnelle de 5% du capital de Centrale Danone au Maroc. Une opération qui intervient à la suite de deux transactions réalisées en 2013 et 2014. Danone porte ainsi sa participation à plus de 95% du capital ;
- augmenté sa participation dans le capital de FanMilk de 49% à 51%, le 19 février 2016, lui conférant ainsi le contrôle ;
- acquis la société égyptienne Halayeb for Dairy Products and Juice, le 18 février 2016, spécialisée dans le fromage frais, l'un des segments les plus dynamiques de la catégorie des produits laitiers dans ce pays.

Par ailleurs, Danone Djurdjura a acquis le 3 juin 2015, des actifs de la société algérienne Trèfle, troisième acteur du marché des produits laitiers frais en Algérie.

REDUCTION DE L'EMPREINTE CARBONE 2015

Les produits de Danone sont issus des écosystèmes naturels. C'est pourquoi, il est essentiel pour l'entreprise 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 carbone² de ses produits. Comme résultat des plans d'action menés dans ce sens, cet indicateur affiche une réduction de -46%³ entre 2008 et 2015 sur le périmètre de responsabilité directe de Danone (emballages, activités industrielles, logistique et fin de vie). Danone a ainsi efficacement su découpler sa performance économique de ses engagements de réduction de l'intensité carbone.

En novembre dernier, dans le cadre de la COP21, Danone a annoncé sa décision d'aller plus loin en adoptant une nouvelle politique climat visant à long terme le zéro net carbone, sur l'ensemble de son périmètre de responsabilité, c'est-à-dire sur son périmètre de responsabilité élargi, direct (production, emballage, logistique,

¹ Montant net d'impôts

² Gramme de CO₂ / kg de produits vendus

³ A périmètre d'activité constant, et sur le périmètre d'émission sous la responsabilité directe de Danone (emballages, activités industrielles, logistique et fin de vie)

fin de vie des produits) et partagé principalement l'amont agricole. La nouvelle politique climat vise à long terme le zéro net carbone. Danone s'est ainsi engagé en premier lieu à réduire de 50% en intensité ses émissions de gaz à effet de serre entre 2015 et 2030 et à accélérer ses initiatives, et avant 2025 de commencer à réduire ses émissions en valeur absolue sur l'ensemble de son périmètre de responsabilité. Conformément à cet engagement, la marque evian sera la première à atteindre le zéro net carbone en 2020.

PERSPECTIVES 2016

Après avoir généré une croissance rentable en 2015, Danone poursuivra en 2016 son agenda vers l'ambition fixée pour 2020, c'est à dire une croissance forte, rentable et durable.

Danone prend pour hypothèse que le contexte macro-économique restera globalement volatil et incertain, avec des tendances de consommation fragiles voire déflationnistes en Europe, des marchés émergents pénalisés par la volatilité des devises, et enfin des difficultés contextuelles spécifiques dans quelques marchés importants, notamment la CEI, la Chine et le Brésil.

Danone s'attend également en 2016 à des évolutions haussières mais hétérogènes de ses principales matières premières. Dans ce contexte, elle continuera de solidifier son modèle à travers diverses initiatives visant à compenser l'inflation et à limiter son exposition à la volatilité des matières.

Le prix du lait devrait ainsi enregistrer une légère inflation mais avec des tendances contrastées selon les zones géographiques :

- une baisse des prix en Europe et aux Etats-Unis au premier semestre, avant un possible rebond d'ici la fin de l'année, et
 - une progression continue des prix dans les pays émergents, tout au long de l'année, en particulier dans la CEI.
- Concernant ses autres matières premières dont le plastique, le sucre ou les fruits, Danone entrevoit au global une inflation dont un des facteurs est lié à la récente dégradation des devises émergentes.

Dans ce contexte, Danone poursuivra en 2016 sa transformation vers un modèle toujours plus équilibré où la parfaite exécution de ses plans de croissance et la discipline dans l'allocation de ses ressources seront les priorités.

En conséquence, Danone vise pour 2016 :

- une croissance de son chiffre d'affaires¹ dans une fourchette comprise entre +3% et +5% ;
- une progression¹ solide de la marge opérationnelle courante.

Danone continuera également à se focaliser sur la progression de son free cash-flow, sans cependant se donner d'objectif à court terme.

VERS UNE CROISSANCE FORTE, RENTABLE ET DURABLE A L'HORIZON DE 2020

Danone poursuit la construction d'un modèle équilibré de croissance rentable en s'appuyant sur des leviers extrêmement solides, des catégories offrant un fort potentiel et des marques uniques, à travers les trois axes stratégiques de son plan de transformation « Danone 2020 » :

- l'alimentation : favoriser des comportements alimentaires plus sains en apportant une réponse aux besoins nutritionnels mais aussi en intégrant une dimension culturelle, sociale, émotionnelle et physiologique liée aux habitudes alimentaires locales de chaque région du monde ;
- les cycles de l'alimentation et de l'eau : protéger et sécuriser ses principales ressources stratégiques (le lait, le plastique et l'eau) tout en générant un véritable avantage compétitif ;
- les hommes et l'organisation : développer des équipes performantes et améliorer l'efficacité opérationnelle de l'organisation.

Danone s'est ainsi fixée pour ambition en 2020 de générer une croissance forte, rentable et durable, soit une croissance supérieure ou égale à 5% qui intégrera les dynamiques suivantes :

- entre +3% et +5% pour le Pôle Produits Laitiers Frais,
- entre +7% et +10% pour les Pôles Eaux et Nutrition Infantile et,
- entre +6% et +8% pour le Pôle Nutrition Médicale.

Par ailleurs, Danone s'engage à une progression annuelle de sa marge dont le principal levier est le redressement structurel de la marge du Pôle Produits Laitiers Frais. Danone anticipe pour le Pôle Produits Laitiers Frais, une amélioration de sa marge cumulée de plus de 200 points de base entre 2015 et 2020 par rapport à 2014, à taux de change constants.

¹En données comparables

DIVIDENDE

Le Conseil d'Administration de Danone proposera à l'Assemblée Générale des actionnaires, qui se réunira le jeudi 28 avril 2016, la distribution, au titre de l'exercice 2015, d'un dividende de **1,60 €** en numéraire, en hausse de +6,7% par rapport au dividende distribué au titre de l'exercice 2014. Ce dividende traduit la confiance du Conseil et de la Direction dans les perspectives de croissance des résultats de l'entreprise.

Si cette distribution est approuvée, le dividende sera détaché de l'action le jeudi 5 mai 2016 et sa mise en paiement interviendra le lundi 9 mai 2016.

GOUVERNANCE

Sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration de Danone, réuni le 22 février 2016, a approuvé les projets de résolutions qui seront soumis à l'Assemblée Générale des actionnaires du 28 avril prochain comprenant la proposition de renouvellement des deux mandats d'Administrateur arrivant à échéance, à savoir ceux de Messieurs Franck Riboud, Président et Emmanuel Faber, Directeur Général.

A l'occasion de l'examen du renouvellement de ces mandats, le Conseil d'Administration a souligné le caractère exemplaire et particulièrement fluide de la transition conduite dans le cadre de la mise en place de la nouvelle gouvernance instaurée le 1^{er} octobre 2014 avec la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général et la mise en place d'une présidence renforcée pour accompagner le processus de transmission. Dans ces conditions, et sous réserve du renouvellement du mandat d'Administrateur de Franck Riboud, le Conseil a confirmé que la période de présidence renforcée aura, comme prévu, vocation à s'achever courant 2017, étant entendu que Franck Riboud exercera alors pour la suite de son mandat les prérogatives d'une présidence classique.

Le Conseil d'Administration propose également aux actionnaires de nommer Clara Gaymard en qualité d'Administrateur indépendant au sens des recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Agée de 56 ans et de nationalité française, Clara Gaymard est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'Ecole nationale d'administration. Après un début de carrière à la Cour des comptes ainsi qu'à la Direction des relations économiques extérieures (DREE) du ministère de l'Economie et des Finances, elle sera nommée, en 2003, ambassadrice itinérante, déléguée aux investissements internationaux, avant de rejoindre General Electric France en 2006, en tant que Directrice. De 2010 à fin 2015, Clara Gaymard était Présidente-Directrice Générale de General Electric France et Vice-Présidente de General Electric International. Sa compétence reconnue de dirigeante, son expérience réussie dans le développement des activités de groupes internationaux et sa très bonne connaissance de marchés clés pour Danone constitueront des atouts indéniables pour les travaux du Conseil d'Administration.

Le Conseil a constaté que ces renouvellements et cette nomination s'inscrivent dans sa démarche d'amélioration de sa gouvernance, engagée depuis plusieurs années vis-à-vis des actionnaires.

Son taux d'indépendance augmente à 79% et l'expertise ainsi que la diversité de sa composition se confirment. Par ailleurs, son taux de féminisation passe de 38% à 43%, permettant ainsi à Danone d'anticiper l'objectif, fixé par la loi relative à une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration, de 40% dès 2017.

OPERATIONS FINANCIERES ET EVENEMENTS IMPORTANTS DE LA PERIODE

(Rappel des communiqués de presse émis au cours du dernier trimestre 2015)

- Le 23 novembre 2015, Danone a annoncé avoir lancé avec succès une émission obligataire d'un montant de 750 millions d'euros, à un taux équivalent à mid-swap +67 points de base et un coupon de 1,25%. Cette émission s'inscrit dans le financement de Danone et de son développement, et permet à l'Entreprise d'allonger la maturité de sa dette dans un contexte de marché favorable aux émissions de qualité. Danone est noté A-, perspective négative, par Standard & Poor's et Baa1, perspective stable, par Moody's.
- Le 2 décembre 2015, Danone a annoncé la signature d'un accord de vente définitif de Dumex (Chine) à Yashili pour un montant de 150 millions d'euros. Cet accord s'inscrit dans le prolongement de l'accord préliminaire signé avec Yashili et Mengniu le 24 juillet 2015.
- Le 2 décembre 2015, Danone a annoncé investir 240 millions d'euros dans la construction d'une nouvelle usine pour son Pôle Nutrition Infantile. Grâce à cet investissement, Danone répondra à la demande forte et croissante pour les marques internationales de nutrition infantile, telles que *Aptamil* et *Nutrilon*, tant pour les produits standards que pour les produits spécialisés. Cette usine, à la pointe de la science et de la technologie, sera construite à Cuijk aux Pays-Bas et démarra sa production fin 2017. Il s'agit pour Danone de son plus grand investissement en capacités de production en Europe. Cette nouvelle usine permettra de doubler les capacités de production aux Pays-Bas.

INFORMATION COMPLEMENTAIRE

Le Conseil d'Administration de Danone, réuni le 22 février 2016, a arrêté les comptes sociaux et consolidés pour l'exercice 2015. S'agissant du processus de certification des comptes par les Commissaires aux comptes, leurs procédures d'audit sont, à ce jour, réalisées de manière substantielle.

o o O o o

INDICATEURS FINANCIERS UTILISES ET NON DEFINIS PAR LES NORMES IFRS

En raison des règles d'arrondis, la somme des valeurs présentées peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté. Voir la note méthodologique page 13.

Danone 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 et du BNPA courant ;
- résultat opérationnel courant ;
- marge opérationnelle courante ;
- résultat net courant ;
- taux d'imposition courant ;
- BNPA courant ;
- 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 en 2012 un objectif d'économies et d'adaptation de ses organisations afin de regagner de la compétitivité. Danone publie, depuis le 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.

Les indicateurs financiers non définis par les normes IFRS utilisés par Danone 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 et du BNPA courant reflètent la performance organique de Danone en excluant essentiellement l'impact :

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

Dans un contexte en 2014 où l'inflation en Argentine, déjà structurellement élevée, a connu une accélération, à la suite notamment de la dévaluation forte et soudaine de sa devise en janvier, l'utilisation d'un taux de change identique pour comparer l'exercice considéré et l'exercice précédent s'est révélée insuffisante pour refléter la performance organique de Danone dans ce pays. Par conséquent, Danone a précisé la définition des variations en données comparable, afin d'inclure dans les effets de change les écarts créés par une volatilité exceptionnelle de l'inflation dans des pays structurellement hyper-inflationnistes. Ce traitement est appliqué à partir de la publication des résultats annuels de l'exercice 2014, où il ne concerne que l'Argentine. Il conduit à (a) limiter l'inflation des prix et des coûts des produits vendus au kilo à leur niveau moyen sur trois ans, et (b) plafonner la marge opérationnelle courante à son niveau de l'exercice précédent, et ce pour chacun des Pôles présents dans le pays. Concernant l'exercice 2014, ce retraitement avait été réalisé au quatrième trimestre pour l'ensemble de l'exercice.

	Exercice précédent	Effets des variations du périmètre de consolidation	Effets des variations des taux de change	dont traitement des effets de sur-inflation	dont autres effets de variation des taux de change	Croissance en données comparables	Exercice considéré
--	--------------------	---	--	---	--	-----------------------------------	--------------------

Chiffre d'affaires (en millions d'€ sauf %)

2014	21 298	+0,1%	-5,5%	+0,4%	-5,9%	+4,7%	21 144
2015	21 144	-0,4%	+2,0%	+0,3%	+1,7%	+4,4%	22 412

Marge opérationnelle courante

2014	13,19%	-20 pb	-28 pb	-20 pb	-8 pb	-12 pb	12,59%
2015	12,59%	+6 pb	+9 pb	-1 pb	+10 pb	+17 pb	12,91%

BNPA courant (en € sauf %)

2014	2,78	-0,3%	-7,8%	-1,7%	-6,1%	+2,5%	2,62
2015	2,62	+1,9%	+3,5%	+0,3%	+3,2%	+6,5%	2,93

Le résultat opérationnel courant correspond au résultat opérationnel de Danone avant prise en compte des Autres produits et charges opérationnels. En application de la recommandation 2013-03 du CNC "relative au format des comptes consolidés des entreprises établis selon les normes comptables internationales", les Autres produits et charges opérationnels comprennent des éléments significatifs qui, en raison de leur nature et de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité courante de Danone. Ils incluent principalement les plus ou moins-values de cession d'activités et de participations consolidées, les dépréciations d'écarts d'acquisition, des coûts significatifs relatifs à des opérations de restructuration stratégiques et de croissance externe majeures ainsi que les coûts (encourus ou estimés) liés à des crises et litiges majeurs. Par ailleurs, dans le cadre des normes IFRS 3 Révisée et IAS 27 Révisée, Danone présente également dans la rubrique des Autres produits et charges opérationnels (i) les frais d'acquisitions des sociétés dont Danone prend le contrôle, (ii) les écarts de réévaluation comptabilisés suite à une perte de contrôle, et (iii) les variations des compléments de prix d'acquisition ultérieures à une prise de contrôle.

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

Le résultat net courant correspond à la part du Groupe dans le Résultat net courant total. Le Résultat net courant total mesure la performance récurrente de l'entreprise et exclut les éléments significatifs qui, en raison de leur nature et de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à la performance courante de Danone. Les éléments non courants incluent principalement les Autres produits et charges opérationnels, 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 total représentent le Résultat net non courant total.

Le taux d'imposition courant mesure le taux d'imposition relatif à la performance récurrente de Danone et correspond au ratio résultat net courant total sur les produits et charges d'impôts relatifs aux éléments non courants.

(en millions d'€ sauf %)	2014			2015		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Résultat opérationnel courant	2 662		2 662	2 892		2 892
Autres produits et charges opérationnels		(511)	(511)		(682)	(682)
Résultat opérationnel	2 662	(511)	2 151	2 892	(682)	2 210
Coût de l'endettement financier net	(179)		(179)	(152)		(152)
Autres produits et charges financiers	(129)	(3)	(132)	(129)	(4)	(133)
Résultat avant impôts	2 353	(514)	1 839	2 611	(686)	1 925
Impôts sur les bénéfices	(716)	117	(599)	(818)	193	(626)
Taux effectif d'impôt	30,5%		32,6%	31,3%		32,5%
Résultat des sociétés intégrées	1 637	(397)	1 239	1 792	(493)	1 299
Résultat des sociétés mises en équivalence	66	(52)	14	123	(25)	99
Résultat net	1 703	(450)	1 253	1 915	(518)	1 398
• Part du Groupe	1 561	(442)	1 119	1 791	(508)	1 282
• Part des détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	142	(7)	134	125	(9)	115

Le **BNPA courant** correspond au ratio résultat net courant – Part du Groupe sur nombre d'actions dilué.

	2014		2015	
	Courant	Total	Courant	Total
Résultat net - Part du Groupe (en millions d'€)	1 561	1 119	1 791	1 282
Nombre d'actions				
• Avant dilution	594 472 798	594 472 798	609 647 527	609 647 527
• Après dilution	595 536 328	595 536 328	610 155 241	610 155 241
BNPA (en €)				
• Avant dilution	2,63	1,88	2,94	2,10
• Après dilution	2,62	1,88	2,93	2,10

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 Danone prend le contrôle et (ii) des flux de trésorerie liés aux compléments de prix d'acquisition versés ultérieurement à une prise 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 Danone pourrait être amenée à mettre en œuvre dans le cadre du plan d'économies et d'adaptation de ses organisations en Europe.

(en millions d'€)	2014	2015
Trésorerie provenant de l'exploitation	2 189	2 369
Investissements industriels	(984)	(937)
Cessions et réalisations d'actifs industriels	67	31
Frais d'acquisitions avec prise de contrôle ¹	6	5
Compléments de prix d'acquisition avec prise de contrôle ²	-	-
Free cash-flow	1 277	1 468
Flux de trésorerie relatifs au plan d'économies et d'adaptation en Europe ³	123	61
Free cash-flow hors éléments exceptionnels	1 401	1 529

¹ Correspond aux frais d'acquisition avec prise de contrôle effectivement versés au cours de l'exercice

² Correspond aux compléments de prix d'acquisition versés ultérieurement à une prise de contrôle et au cours de l'exercice

³ Montant net d'impôts

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.

(en millions d'€)	Au 31 décembre 2014	Au 31 décembre 2015
Dettes financières non courantes ¹	6 598	8 087
Dettes financières courantes	4 544	2 991
Placements à court terme	(2 317)	(2 514)
Disponibilités	(880)	(519)
Instruments dérivés – actifs non courants	(153)	(125)
Instruments dérivés – actifs courants	(28)	(120)
Dette nette	7 764	7 799
<ul style="list-style-type: none"> • Dettes liées aux options accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle - part non courante • Dettes liées aux options accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle - part courante 	(349)	(248)
	(2 209)	(614)
Dettes financières exclues de la dette financière nette	(6 558)	(862)
Dette financière nette	5 206	6 937

¹ Y compris instruments dérivés - passifs

Note méthodologique

Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis au million le plus proche. De façon générale, les valeurs présentées dans ce communiqué de presse sont arrondies à l'unité la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

DECLARATIONS DE NATURE PREVISIONNELLE

Ce communiqué contient des déclarations de nature prévisionnelle concernant DANONE. Bien que DANONE estime que ces déclarations reposent sur des hypothèses raisonnables, elles comportent de nombreux risques et incertitudes, et en conséquence les résultats réels pourront différer significativement de ceux attendus. Pour une description plus détaillée de ces risques et incertitudes, il convient notamment de se référer au document de référence de DANONE (section « Facteurs de risques », disponible sur www.danone.com).

Une diffusion en direct sur notre site internet (www.danone.com rubrique Investisseurs) de la conférence à destination des analystes et des investisseurs, tenue par Emmanuel Faber, Directeur Général, et Cécile Cabanis, Directrice Générale Finances, sera disponible à 9h00 (heure de Paris) ce mardi 23 février 2016.

Le support de la présentation est également disponible sur notre site internet à partir de 7h30 (heure de Paris) ce jour.

ANNEXE – Ventilation du chiffre d'affaires

	Premier trimestre		Deuxième trimestre		Troisième trimestre		Quatrième trimestre		Exercice annuel	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
PAR PÔLE D'ACTIVITÉ										
Produits Laitiers Frais	2 809	2 807	2 831	2 857	2 796	2 711	2 693	2 682	11 129	11 057
Eaux	895	1 065	1 179	1 438	1 169	1 312	944	953	4 186	4 768
Nutrition Infantile	1 029	1 220	1 042	1 225	1 084	1 217	1 241	1 332	4 397	4 994
Nutrition Médicale	328	380	354	401	366	400	384	413	1 432	1 593
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE										
Europe	2 053	2 156	2 208	2 290	2 156	2 286	2 105	2 167	8 522	8 900
CEI & Amérique du Nord ^[2]	1 154	1 108	1 176	1 197	1 153	1 102	1 042	1 064	4 525	4 471
ALMA ^[3]	1 854	2 207	2 022	2 434	2 107	2 252	2 114	2 147	8 097	9 041
Total	5 061	5 471	5 406	5 921	5 416	5 641	5 261	5 379	21 144	22 412

	Premier trimestre		Deuxième trimestre		Troisième trimestre		Quatrième trimestre		Exercice annuel	
	2015	2015	2015	2015	2015	2015	2015	2015	2015	2015
	Variation historique	Variation en données comparables	Variation historique	Variation en données comparables	Variation historique	Variation en données comparables	Variation historique	Variation en données comparables	Variation historique	Variation en données comparables
PAR PÔLE D'ACTIVITÉ										
Produits Laitiers Frais	-0,1%	+0,2%	+0,9%	-1,1%	-3,0%	+0,6%	-0,4%	+2,6%	-0,6%	+0,6%
Eaux	+18,9%	+8,6%	+22,0%	+10,2%	+12,3%	+6,8%	+1,0%	+1,9%	+13,9%	+7,1%
Nutrition Infantile	+18,5%	+11,6%	+17,6%	+11,1%	+12,3%	+10,9%	+7,3%	+6,0%	+13,6%	+9,8%
Nutrition Médicale	+15,8%	+9,1%	+13,3%	+7,1%	+9,1%	+6,9%	+7,6%	+6,8%	+11,3%	+7,5%
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE										
Europe	+5,0%	+2,9%	+3,7%	+1,8%	+6,1%	+5,1%	+3,0%	+2,3%	+4,4%	+3,0%
CEI & Amérique du Nord ¹	-4,0%	+2,8%	+1,8%	+0,4%	-4,4%	+3,2%	+2,1%	+4,2%	-1,2%	+2,6%
ALMA ²	+19,0%	+8,0%	+20,4%	+9,4%	+6,9%	+4,7%	+1,6%	+4,7%	+11,7%	+6,7%
Total	+8,1%	+4,8%	+9,5%	+4,5%	+4,2%	+4,6%	+2,2%	+3,6%	+6,0%	+4,4%

¹ Amérique du Nord = Etats-Unis et Canada

² ALMA = Asie Pacifique / Amérique Latine / Moyen-Orient / Afrique