

## 6.1 ORGANES DE GOUVERNANCE

### SOMMAIRE

<b>Conseil d'Administration</b>	<b>217</b>	Règlement intérieur du Comité de Nomination et de Rémunération	234
Composition du Conseil d'Administration	217	Travaux du Comité de Nomination et de Rémunération	235
Règles applicables à l'organisation et à la gouvernance du Conseil d'Administration	221	<b>Comité de Responsabilité Sociale</b>	<b>237</b>
Fonctionnement du Conseil d'Administration au cours de l'exercice	224	Composition du Comité de Responsabilité Sociale	237
Travaux du Conseil d'Administration	228	Règlement intérieur du Comité de Responsabilité Sociale	237
Auto-évaluation du Conseil d'Administration	230	Travaux du Comité de Responsabilité Sociale	238
Administrateur Référent	230	<b>Comité Stratégique</b>	<b>239</b>
<b>Comité d'Audit</b>	<b>232</b>	Composition du Comité Stratégique	239
Composition du Comité d'Audit	232	Règlement intérieur du Comité Stratégique	239
Règlement intérieur du Comité d'Audit	232	Travaux du Comité Stratégique	239
Travaux du Comité d'Audit	233	<b>Comité Exécutif</b>	<b>239</b>
<b>Comité de Nomination et de Rémunération</b>	<b>234</b>	Rôle du Comité Exécutif	239
Composition du Comité de Nomination et de Rémunération	234	Composition du Comité Exécutif	239
		<b>Application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF</b>	<b>240</b>

## Conseil d'Administration

### Composition du Conseil d'Administration

Les membres du Conseil d'Administration sont désignés par l'Assemblée Générale, à l'exception des deux Administrateurs représentant les salariés nommés en application de la loi n°2013-504 du 14 juin 2013, relative à la sécurisation de l'emploi, qui sont désignés par le Comité d'Entreprise de la Société et par le Comité d'Entreprise Européen du Groupe, conformément aux statuts de la Société.

### Membres du Conseil d'Administration au 28 février 2015

Au 28 février 2015, les 15 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	59	Président du Conseil d'Administration de Danone	1992	2016
Emmanuel FABER	51	Directeur Général de Danone et vice-Président du Conseil d'Administration	2002	2016
Bruno BONNELL <sup>(c)</sup>	56	Président d'I-Volution	2002	2017
Richard GOBLET D'ALVIELLA <sup>(c) (d)</sup>	66	Président Honoraire de Sofina SA	2003	2015
Jacques-Antoine GRANJON <sup>(c)</sup>	52	Président Directeur Général de vente-privee.com	2012	2018 <sup>(e)</sup>
Marie-Anne JOURDAIN	56	Administrateur représentant les salariés	2014	2017
Jean LAURENT <sup>(c)</sup>	70	Président du Conseil d'Administration de la Foncière des Régions	2005	2018 <sup>(e)</sup>
Gaëlle OLIVIER <sup>(c)</sup>	43	Directrice Générale des activités d'assurances dommages AXA Asie	2014	2017
Benoît POTIER <sup>(c)</sup>	57	Président Directeur Général de L'Air Liquide SA	2003	2018 <sup>(e)</sup>
Isabelle SEILLIER	55	Directeur Général Europe, Moyen-Orient, Afrique pour les Institutions Financières de J.P. Morgan	2011	2017
Mouna SEPEHRI <sup>(c)</sup>	51	Membre du Comité Exécutif, Directeur Délégué à la Présidence de Renault SAS	2012	2018 <sup>(e)</sup>
Jean-Michel SEVERINO <sup>(c)</sup>	57	Gérant de I&P SARL	2011	2017
Virginia A. STALLINGS <sup>(c)</sup>	64	Professeur de Pédiatrie à l'hôpital pour enfants de Philadelphie	2012	2018 <sup>(e)</sup>
Bettina THEISSIG	52	Administrateur représentant les salariés	2014	2017
Lionel ZINSOU-DERLIN <sup>(c)</sup>	60	Président de PAI partners SAS	2014	2017

(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) Administrateur qualifié d'indépendant par le Conseil d'Administration du 19 février 2015 sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération (voir paragraphe *Examen de l'indépendance des Administrateurs* ci-après).

(d) Le Conseil d'Administration a pris acte du souhait de Monsieur Richard GOBLET D'ALVIELLA de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat.

(e) Sous réserve de son renouvellement par l'Assemblée Générale du 29 avril 2015.

En application de la loi n°2013-504 du 14 juin 2013, Mesdames Marie-Anne JOURDAIN et Bettina THEISSIG ont été nommées, respectivement, par le Comité d'Entreprise le 3 septembre 2014 et par le Comité d'Entreprise Européen le 6 septembre 2014 en

qualité d'Administrateurs représentant les salariés. Depuis leur nomination, un seul membre du Comité d'Entreprise assiste aux séances du Conseil d'Administration avec voix consultative, contre quatre membres auparavant.

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 ci-après le descriptif au paragraphe *Administrateur Référent*).

Enfin, le Conseil d'Administration comprend un Vice-Président du Conseil d'Administration à titre honoraire, Monsieur Michel DAVID WEILL, qui a été nommé à cette fonction à l'issue de l'Assemblée Générale du 28 avril 2011 et qui dispose en cette qualité d'un rôle consultatif.

## Dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général

### Dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général

Le Conseil d'Administration du 2 septembre 2014 sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a décidé de dissocier, avec effet au 1<sup>er</sup> octobre 2014, les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général et de nommer Monsieur Emmanuel FABER Directeur Général, Monsieur Franck RIBOUD demeurant Président du Conseil d'Administration. Cette dissociation des fonctions permet de préparer dans les meilleures conditions la succession de Monsieur Franck RIBOUD à la tête de l'entreprise tout en assurant que l'évolution de la stratégie de Danone soit menée dans le respect de la culture et des valeurs de la Société grâce au maintien de Monsieur Franck RIBOUD à la présidence de Danone.

### Pouvoirs du Président du Conseil d'Administration

Le Président du Conseil d'Administration a des missions renforcées et ce afin de permettre une concertation approfondie entre le Président et le Directeur Général sur tous les grands sujets touchant la vie de l'entreprise et de donner au Président la capacité de représenter Danone dans des relations de haut niveau. Ces missions ont pour objectif de préparer dans les meilleures conditions sa succession à la tête de Danone et d'assurer une phase de transition sereine et progressive. Les réalisations accomplies par le Président du Conseil font l'objet d'une description au paragraphe 6.3 *Rémunérations et avantages des dirigeants et organes de gouvernance* relatif à la *Rémunération annuelle fixe 2014*.

Conformément à la loi, le Président du Conseil organise et dirige les travaux du Conseil, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les Administrateurs sont en mesure de remplir

leur mission. Il peut notamment demander communication de tout document ou information propre à éclairer le Conseil dans le cadre de la préparation de ses réunions.

Par ailleurs, conformément au règlement intérieur, et en complément de ses attributions légales, le Président du Conseil d'Administration :

- préside et anime le Comité Stratégique ;
- veille au respect des valeurs de Danone et à sa culture ;
- peut, à la demande du Directeur Général, représenter la Société dans ses relations de haut niveau, sur le plan national et international, et notamment avec les pouvoirs publics, les partenaires et parties prenantes stratégiques de la Société ; et
- peut, sans préjudice des prérogatives du Conseil d'Administration et de ses Comités, être régulièrement consulté par le Directeur Général sur tous événements significatifs en ce qui concerne la stratégie de la Société dans le cadre des orientations fixées par le Conseil d'Administration, les grands projets de croissance externe, les opérations financières importantes, les actions sociétales ou encore la nomination des dirigeants des activités et fonctions clefs de l'entreprise. Sur invitation du Directeur Général, le Président peut participer aux réunions internes avec les dirigeants et équipes de la Société, afin d'apporter son éclairage sur les enjeux stratégiques.

Dans toutes ces missions spécifiques, le Président agit en étroite coordination avec le Directeur Général qui assure la direction et la gestion opérationnelle du Groupe.

### Pouvoirs du Directeur Général

Le Directeur Général dispose des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration. Le règlement intérieur prévoit des limitations de ses pouvoirs pour certaines décisions qui, en raison de leur objet ou de leur montant, sont soumises à l'approbation préalable du Conseil.

Ainsi, 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 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 joint-ventures : 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

## Modification de la composition du Conseil d'Administration proposée à l'Assemblée Générale du 29 avril 2015

Il est proposé à l'Assemblée Générale du 29 avril 2015 le renouvellement des mandats d'Administrateur de Messieurs Jacques-Antoine GRANJON, Jean LAURENT et Benoît POTIER et de Mesdames Mouna SEPEHRI et Virginia A. STALLINGS ainsi que la nomination de Madame Serpil TIMURAY en qualité d'Administrateur (voir paragraphe 8.3 *Commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale*). Le Conseil d'Administration du 19 février 2015 a pris acte du souhait de Monsieur Richard GOBLET D'ALVIELLA, Administrateur depuis 12 ans, de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat.

Conformément à la recommandation n°2012-02 de l'AMF, le tableau ci-après récapitule les changements intervenus en 2014 ou envisagés pour 2015 dans la composition du Conseil d'Administration :

Date	Départs	Nominations	Renouvellements
<b>Assemblée Générale du 29 avril 2014</b>	Jacques VINCENT	Gaëlle OLIVIER Lionel ZINSOU-DERLIN	Bruno BONNELL Bernard HOURS Isabelle SEILLIER Jean-Michel SEVERINO
<b>Conseil d'Administration du 17 octobre 2014 <sup>(a)</sup></b>	Bernard HOURS	Marie-Anne JOURDAIN <sup>(b)</sup> Bettina THEISSIG <sup>(b)</sup>	-
<b>Assemblée Générale du 29 avril 2015</b>	Richard GOBLET D'ALVIELLA	Serpil TIMURAY	Jacques-Antoine GRANJON Jean LAURENT Benoît POTIER Mouna SEPEHRI Virginia A. STALLINGS

(a) Conseil ayant constaté ces nominations/départs.

(b) Administrateur représentant les salariés.

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 29 avril 2015 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 postérieure à l'Assemblée Générale 2014	Composition postérieure à l'Assemblée Générale 2015
Taux d'indépendance	57 %	57 %	71 %	77 %
Taux de féminisation	14 %	21 %	29 %	38 %
Âge moyen des Administrateurs	58,6 ans	57,3 ans	56,1 ans	55,4 ans
Durée moyenne des mandats	8,3 ans	7,6 ans	7,4 ans	6,9 ans
Taux d'Administrateurs de nationalité étrangère	29 %	29 %	29 %	31 %

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux d'indépendance du Conseil d'Administration. En outre, conformément aux dispositions légales, ces mêmes Administrateurs ne sont pas pris en considération dans le calcul du taux de féminisation du Conseil. En conséquence, afin d'assurer la cohérence des informations présentées, les Administrateurs représentant les salariés ne sont également pas pris en compte pour le calcul de l'âge moyen, la durée moyenne du mandat, ainsi que le taux d'Administrateurs de nationalité étrangère.

Ainsi, après l'Assemblée Générale du 29 avril 2015, 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 en ligne avec l'objectif prévu par la réglementation (qui exige un taux de féminisation d'au minimum 40 % lors de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2017) ; et

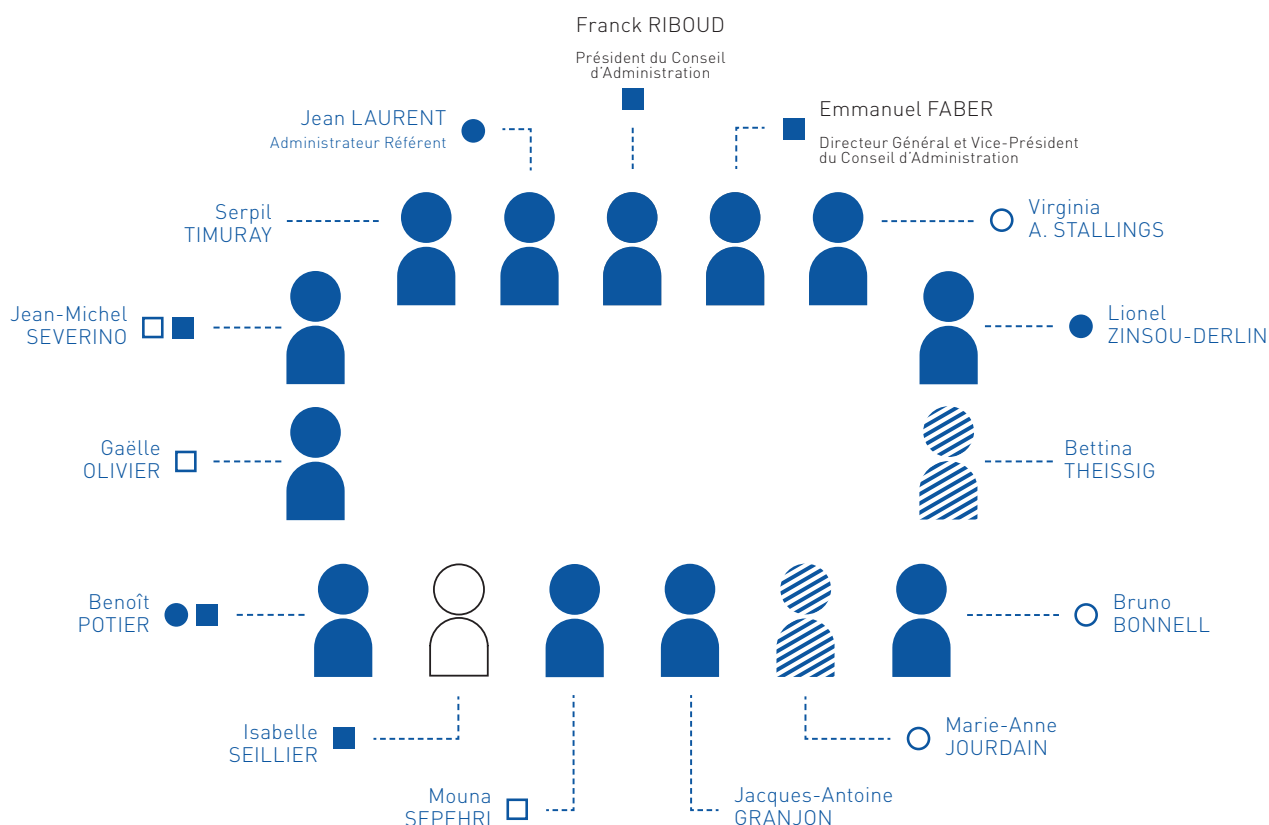
## GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

### ORGANES DE GOUVERNANCE

- 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 l'expertise et l'expérience de ses membres, estime important de conserver en son sein plusieurs Administrateurs non exécutifs connaissant parfaitement l'historique du Groupe, notamment Monsieur Bruno BONNELL, Administrateur depuis 2002 et Monsieur Benoît POTIER, Administrateur depuis 2003 et dont le renouvellement de mandat 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 2015 <sup>(a)</sup>



<sup>(a)</sup> Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale des renouvellements de mandats et de la nomination proposée.

## 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, les 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, six mandats expirent à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014, deux expirent à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015, et les sept autres, incluant les mandats des deux Administrateurs représentant les salariés, expirent à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.

#### Détention 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, des Administrateurs représentant les salariés) détienne au minimum 4 000 actions. À titre indicatif, et sur la base du cours de clôture de l'action au 31 décembre 2014 (soit 54,45 euros par action), 4 000 actions DANONE représentent un montant de 217 800 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 et est également publié sur le site Internet de Danone.

#### Principales évolutions

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration fait l'objet d'une revue régulière et a notamment été modifié à la suite des évolutions réglementaires et des auto-évaluations du Conseil d'Administration (les dernières ayant été réalisées en 2010, 2012 et 2014 (voir ci-après paragraphe *Auto-évaluation du Conseil d'Administration*)) et dans le cadre du point annuel du Conseil sur son fonctionnement.

Ainsi, le règlement intérieur a été modifié comme suit :

- 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 ;
- en décembre 2013, afin de se conformer aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2013, le règlement intérieur du Conseil a été modifié en ce qui concerne : l'autorisation à recueillir en cas d'acceptation d'un nouveau mandat par un mandataire social, les rencontres entre Administrateurs et dirigeants en dehors de la présence des mandataires sociaux, la réunion annuelle par l'Administrateur Référent des Administrateurs externes, la formation des Administrateurs représentant les salariés et l'interdiction des opérations sur titres des sociétés pour lesquelles des Administrateurs disposent d'informations privilégiées de par leurs fonctions au sein de Danone ; et
- le 2 septembre 2014, dans le cadre de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, le Conseil d'Administration a modifié son règlement intérieur afin de définir leurs rôles respectifs et renforcer les missions du Président (voir ci-avant paragraphe *Pouvoirs du Président du Conseil d'Administration*).

#### 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 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-avant *Pouvoirs du Directeur Général*). Il est responsable devant l'ensemble des actionnaires et définit ses règles de fonctionnement et celles de ses différents Comités.

#### Président du Conseil d'Administration

Outre les attributions qui lui sont confiées par la loi, le Président du Conseil d'Administration préside et anime le Comité Stratégique ; veille au respect des valeurs de Danone et à sa culture. Il peut, à la demande du Directeur Général, représenter la Société dans ses relations de haut niveau, sur le plan national et international, et notamment avec les pouvoirs publics, les partenaires et parties prenantes stratégiques de la Société. Il peut, sans préjudice des prérogatives du Conseil d'Administration et de ses Comités, être régulièrement consulté par le Directeur Général sur tous événements significatifs en ce qui concerne la stratégie de la Société dans le cadre des orientations fixées par le Conseil d'Administration, les grands projets de croissance externe, les opérations financières importantes, les actions sociétales ou encore la nomination des dirigeants des activités et fonctions clefs de l'entreprise. Sur invitation du Directeur Général, le Président peut participer aux réunions internes avec les dirigeants et équipes de la Société, afin d'apporter son éclairage sur les enjeux stratégiques.

Dans toutes ces missions spécifiques, le Président agit en étroite coordination avec le Directeur Général qui assure seul la direction et la gestion opérationnelle du Groupe.

#### Vice-Président du Conseil d'Administration

La qualité de Vice-Président permet la présidence, d'une part, des Assemblées Générales, et d'autre part, des séances du Conseil d'Administration.

#### Fonctionnement 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 se réunit au moins cinq fois par an.

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'arrêté 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 niveau 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.

Par ailleurs, les Administrateurs indépendants de Danone se réunissent au moins une fois par an à l'initiative de l'Administrateur Référent et ce dernier peut inviter les autres Administrateurs externes de la Société à participer à cette réunion (voir ci-après paragraphe *Travaux de l'Administrateur Référent*).

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.

#### **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 règles de fonctionnement 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 du Conseil ou du Directeur Général, 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.

#### **Rémunération des Administrateurs**

Les Administrateurs perçoivent des jetons de présence à l'exception des membres du Comité Exécutif, des dirigeants mandataires sociaux de la Société, des Administrateurs honoraires, du Président du Conseil ainsi que des Administrateurs représentant les salariés. 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 et comporte 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 ; et
- ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans (sur l'application de ce critère, voir ci-après paragraphe *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 (i) en faire part au Conseil, afin que ce dernier puisse statuer, et (ii) s'abstenir de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante.

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 et 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 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 recommandations 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**

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, 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.

En outre, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, une fois par an, le Conseil consacre un point de l'ordre du jour de l'un de ses Conseils à un débat sur son fonctionnement.

### **Formation des Administrateurs**

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.

Les Administrateurs représentant les salariés 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'analystes, 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 veille 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 2015, sur avis du Comité de Nomination et de Rémunération, a examiné comme chaque année l'indépendance de chacun des Administrateurs sur la base des critères d'indépendance définis par le règlement intérieur conformément au Code AFEP-MEDEF (voir ci-avant paragraphe *Règlement intérieur du Conseil d'Administration*).

Ainsi, au 19 février 2015, le Conseil d'Administration de Danone est composé de 15 Administrateurs dont dix sont considérés comme indépendants, soit un taux d'indépendance de 77 %. Pour rappel, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les deux Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul de ce taux d'indépendance.

Concernant le critère du Code AFEP-MEDEF selon lequel un Administrateur perdrait son indépendance dès lors que la durée de son mandat excède 12 ans, le Conseil rappelle 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 dirigeants. 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 que dans un mode collectif d'élaboration des décisions lors de ses réunions, une compréhension fine 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 déterminer seule de la non-indépendance d'un Administrateur.

Par ailleurs, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, lors de l'examen des relations d'affaires entre un Administrateur et le Groupe, les critères utilisés par le Conseil pour déterminer s'il existe des relations d'affaires significatives susceptibles d'affecter l'indépendance d'un Administrateur sont, à la fois des critères quantitatifs et qualitatifs comprenant notamment le montant du chiffre d'affaires réalisé et l'analyse de la nature des relations existantes.

Outre les deux Administrateurs représentant les salariés, les trois Administrateurs, qui ne sont pas considérés comme indépendants sont :

- Messieurs Franck RIBOUD et Emmanuel FABER en leur qualité de dirigeants mandataires sociaux ;
- Madame Isabelle SEILLIER, cadre dirigeant au sein du groupe bancaire J.P. Morgan. À l'occasion de la revue annuelle de la qualification d'indépendance des administrateurs, le Comité de Nomination et de Rémunération et le Conseil ont examiné spécifiquement les relations d'affaires entretenues par le Groupe avec le groupe bancaire J.P. Morgan, qui figure parmi les banques auxquelles le Groupe a recours de façon régulière. Le Conseil d'Administration a ainsi analysé ces relations au regard de plusieurs critères. Bien qu'elles n'apparaissent pas significatives en termes de montants pour l'exercice 2014, le Conseil a estimé que ces relations d'affaires étaient susceptibles d'être significatives et de créer une situation de conflit d'intérêts, en raison : (i) de la nature même de la relation d'affaires, le groupe J.P. Morgan étant une banque à laquelle le Groupe recourt régulièrement, notamment en matière de financement et de conseil en fusions-acquisitions et (ii) des fonctions de cadre dirigeant de Madame Isabelle SEILLIER au sein du groupe J.P. Morgan pour la zone Europe, Moyen-Orient et Afrique. Le Conseil a donc décidé de considérer Madame Isabelle SEILLIER comme Administrateur non indépendant.

Dans ce cadre, il est rappelé que le Conseil a mis en place, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, différentes mesures afin d'assurer que de potentiels conflits d'intérêts liés aux fonctions de Madame Isabelle SEILLIER soient 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 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 dix Administrateurs indépendants sont Messieurs Bruno BONNELL, Richard GOBLET D'ALVIELLA, Jacques-Antoine GRANJON, Jean LAURENT, Benoît POTIER, Jean-Michel SEVERINO et Lionel ZINSOU-DERLIN et Mesdames Gaëlle OLIVIER, Mouna SEPEHRI et Virginia A.STALLINGS qui satisfont, au 28 février 2015, aux critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF :

- s'agissant de Monsieur Bruno BONNELL, Administrateur depuis plus de 12 ans, le Conseil d'Administration a examiné sa situation au regard des règles du Code AFEP-MEDEF. En complément des développements exposés ci-avant sur l'appréciation par le Conseil d'Administration du critère d'ancienneté de douze ans, 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 ses 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. Par ailleurs, le Conseil a constaté l'absence de relations d'affaires significatives entre Monsieur Bruno BONNELL et le groupe Danone en application des critères présentés ci-avant. En conséquence, le Conseil a confirmé sa qualification d'Administrateur indépendant ;
- s'agissant de Monsieur Benoît POTIER, Président Directeur Général de l'Air Liquide, dont le renouvellement du mandat est proposé à l'Assemblée Générale du 29 avril 2015, et qui en cas d'approbation de son renouvellement par l'Assemblée, serait alors Administrateur depuis plus de 12 ans, le Conseil a relevé, en complément des développements exposés ci-avant sur l'appréciation par le Conseil d'Administration du critère d'ancienneté de douze ans, la forte contribution aux débats du Conseil de Monsieur Benoît POTIER, Président Directeur Général d'une des sociétés les plus significatives du CAC 40 ainsi que sa liberté de pensée et de parole. Monsieur Benoît POTIER fait également preuve d'une indépendance d'esprit remarquable. Par ailleurs, le Conseil a constaté l'absence de relations d'affaires significatives entre Monsieur Benoît POTIER et le groupe Danone en application des critères présentés ci-avant. En conséquence, le Conseil a confirmé la qualification d'Administrateur indépendant de Monsieur Benoît POTIER ;
- s'agissant de Monsieur Richard GOBLET D'ALVIELLA, Président Honoraire de Sofina depuis mai 2014, le Conseil a examiné sa situation au regard des règles d'indépendance du Code AFEP-MEDEF, notamment au regard de l'absence de relations d'affaires significatives entre Monsieur Richard GOBLET D'ALVIELLA et le groupe Danone en application des critères présentés ci-avant, et a confirmé la qualification d'Administrateur indépendant de Monsieur Richard GOBLET D'ALVIELLA. Le Conseil a également pris acte de son souhait de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat ;
- s'agissant de Monsieur Jacques-Antoine GRANJON, le Conseil a examiné sa situation au regard des règles d'indépendance du Code AFEP-MEDEF, notamment au regard de relations d'affaires significatives Monsieur Jacques-Antoine GRANJON et le groupe Danone en application des critères présentés ci-avant, et a confirmé sa qualification d'Administrateur indépendant ;
- 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 a examiné sa situation au regard des règles d'indépendance du Code AFEP-MEDEF. Le Conseil a considéré, par ailleurs, qu'au regard du caractère minime 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 2015, elle ne détient plus qu'une participation résiduelle représentant environ 0,01 % du capital social de Danone. Enfin, le Conseil a constaté l'absence de relations d'affaires significatives entre Monsieur Jean LAURENT et le groupe Danone en application des critères présentés ci-avant, et a confirmé la qualification d'Administrateur indépendant de Monsieur Jean LAURENT ;
- s'agissant de Madame Gaëlle OLIVIER, le Conseil d'Administration a examiné sa situation, et en particulier revu les flux financiers existants entre le groupe Danone et le groupe Axa, dont Madame Gaëlle OLIVIER est cadre dirigeant. Ces flux financiers correspondent essentiellement au paiement par le Groupe de primes d'assurance au titre de polices d'assurance dommages aux biens / pertes d'exploitation et responsabilité civile ainsi que de polices d'assurances de personnes. En tout état de cause, pour l'exercice 2014, les montants 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. En conséquence, le Conseil a considéré que 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 : (i) 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 (ii) de nature à porter atteinte à son indépendance en sa qualité d'Administrateur de Danone. En conséquence, le Conseil a confirmé 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 ;
- s'agissant de Monsieur Jean-Michel SEVERINO, le Conseil d'Administration a examiné sa situation au regard des règles d'indépendance du Code AFEP-MEDEF, notamment au regard de l'absence de relations d'affaires significatives entre Monsieur Jean-Michel SEVERINO et le groupe Danone en application des critères présentés ci-avant, et a donc confirmé sa qualification d'Administrateur indépendant ;
- s'agissant de Madame Virginia A. STALLINGS, le Conseil d'Administration a examiné sa situation au regard des règles d'indépendance du Code AFEP-MEDEF, notamment au regard de l'absence de relations d'affaires significatives entre Madame Virginia A. STALLINGS et le groupe Danone en application des critères présentés ci-avant, et a donc confirmé sa qualification d'Administrateur indépendant ;
- s'agissant de Madame Mouna SEPEHRI, le Conseil d'Administration a examiné sa situation compte tenu de ses fonctions au sein de Renault. Ainsi, le Conseil a analysé 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). Par ailleurs, le Conseil a également revu les flux financiers existants entre Danone et le groupe Renault dont Madame Mouna SEPEHRI est cadre dirigeant. Renault est le fournisseur des loueurs de voiture de fonction utilisés par le Groupe. Les montants versés par le Groupe au groupe Renault, pour l'exercice 2014, étaient largement inférieurs à 0,1 % du chiffre d'affaires généré tant par

le Groupe que par le groupe Renault. En conséquence, le Conseil a considéré que dans la mesure où ces contrats 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 pris séparément ou globalement n'est : (i) susceptible de donner lieu à des conflits d'intérêts entre, d'une part, les obligations de Madame Mouna SEPEHRI 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 (ii) de nature à porter atteinte à son indépendance en sa qualité d'Administrateur de Danone. 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 ;

- enfin, s'agissant de Monsieur Lionel ZINSOU-DERLIN, le Conseil d'Administration a examiné sa situation au regard des règles d'indépendance du Code AFEP-MEDEF, et a 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. En effet, le Code AFEP-MEDEF prévoit que seuls doivent être

qualifiés de non-indépendants les administrateurs qui ont été salariés ou mandataire social de la Société, de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide au cours des cinq années précédentes. En conséquence, le Conseil a confirmé que Monsieur Lionel ZINSOU-DERLIN satisfait bien à l'ensemble des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF, également au regard de l'absence de relations d'affaires significatives entre Monsieur Lionel ZINSOU-DERLIN et le groupe Danone en application des critères présentés ci-avant.

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 Serpil TIMURAY au regard des règles d'indépendance du Code AFEP-MEDEF. Le Conseil a conclu que Madame Serpil TIMURAY devait être considérée comme Administrateur indépendant, car elle satisfait à l'intégralité des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF appliqués par le Conseil. La présentation de Madame Serpil TIMURAY et l'analyse de l'indépendance de ce candidat sont mentionnées dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale (voir paragraphe 8.3 *Commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale*).

Conformément à la recommandation 2012-02 de l'AMF, le tableau ci-après présente la situation de chaque Administrateur au regard des critères d'indépendance définis par le Code AFEP-MEDEF (situation au 19 février 2015) :

Nom	Salarié ou mandataire social au cours des cinq dernières années <sup>(a)</sup>	Mandats croisés <sup>(a)</sup>	Relations d'affaires significatives <sup>(a)</sup>	Lien familial <sup>(a)</sup>	Commissariat aux comptes <sup>(a)</sup>	Durée de mandat supérieure à 12 ans <sup>(a) (b)</sup>
Franck RIBOUD	X	0	0	0	0	X
Emmanuel FABER	X	0	0	0	0	X
Bruno BONNELL	0	0	0	0	0	0 <sup>(b)</sup>
Richard GOBLET D'ALVIELLA	0	0	0	0	0	0
Jacques-Antoine GRANJON	0	0	0	0	0	0
Marie-Anne JOURDAIN	X	0	0	0	0	0
Jean LAURENT	0	0	0	0	0	0
Gaëlle OLIVIER	0	0	0	0	0	0
Benoît POTIER	0	0	0	0	0	0 <sup>(b)</sup>
Isabelle SEILLIER	0	0	X	0	0	0
Mouna SEPEHRI	0	0	0	0	0	0
Jean-Michel SEVERINO	0	0	0	0	0	0
Virginia A. STALLINGS	0	0	0	0	0	0
Bettina THEISSIG	X	0	0	0	0	0
Lionel ZINSOU-DERLIN	0	0	0	0	0	0

(a) "0" représente un critère respecté d'indépendance ; "X" représente un critère non satisfait d'indépendance.

(b) Concernant l'application du critère de durée du mandat supérieur à 12 années, voir ci-avant paragraphe *Examen de l'indépendance des Administrateurs*.

## 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 (voir paragraphe ci-avant *Examen de l'indépendance des Administrateurs*).

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.

## Formation des Administrateurs

Conformément au règlement intérieur du Conseil, une formation spécifique dispensée par un organisme externe a été proposée aux Administrateurs représentant les salariés. Cette formation a été suivie par un de ces Administrateurs et devrait être également réalisée par le second en 2015.

Madame Gaëlle OLIVER et Monsieur Lionel ZINSOU-DERLIN, Administrateurs nommés en 2014, ont suivi au cours de l'année 2014 un parcours d'intégration qui a compris plusieurs entretiens individuels avec certains membres de la Direction Générale et du Comité Exécutif ainsi que des présentations par certains directeurs des fonctions principales du Groupe. Ils ont également été parrainés par de plus anciens Administrateurs de la Société.

Par ailleurs, dans le cadre de la formation continue des Administrateurs, une visite de site a été organisée au cours de l'année.

## Jetons de présence

Les Administrateurs perçoivent des jetons de présence à l'exception des membres du Comité Exécutif, des dirigeants mandataires sociaux de la Société, des Administrateurs honoraires, du Président du Conseil (en cas de présidence dissociée) ainsi que des Administrateurs représentant les salariés. 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.

### Montant des jetons de présence versés aux Administrateurs au titre de 2014

Le montant brut des jetons de présence dus au titre de 2014 s'est élevé à 599 000 euros (512 000 euros en 2013).

### Montant autorisé par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013 et règles de répartition des jetons de présence en 2014

L'Assemblée Générale du 25 avril 2013 avait 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 n'a été utilisée que 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 (2 000 euros pour les Administrateurs résidant en Europe et 4 000 euros pour les Administrateurs résidant hors d'Europe).

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, la répartition de l'enveloppe globale des jetons de présence entre les Administrateurs s'effectue donc selon les modalités suivantes :

#### (i) Part fixe

- Administrateur : montant forfaitaire de 10 000 euros par an ; et
- Administrateur Référent : montant forfaitaire de 50 000 euros par an.

#### (ii) Part variable

*Réunions du Conseil d'Administration :*

- un montant de 2 000 euros par réunion ; 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 ; et
  - un montant supplémentaire de 4 000 euros par déplacement à une réunion du Conseil pour les Administrateurs résidant hors d'Europe.

Il est précisé 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 ; et
- Présidents : 8 000 euros par réunion.

Par ailleurs, pour les montants supplémentaires liés aux déplacements aux réunions des Comités, les mêmes règles que celles prévues pour les Administrateurs s'appliquent.

### Proposition d'augmentation de l'enveloppe par l'Assemblée Générale du 29 avril 2015 et règles de répartition des jetons de présence pour l'exercice 2015

Il est proposé à l'Assemblée Générale du 29 avril 2015 de porter le montant maximal des jetons de présence susceptible d'être versé à l'ensemble des Administrateurs de 800 000 euros à 1 million d'euros par exercice (voir ci-après paragraphe 8.3 *Commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale*).

Sous réserve de l'adoption de cette résolution, l'augmentation de l'enveloppe globale des jetons de présence permettra, pour l'exercice 2015 :

- d'assumer les coûts liés (i) au fonctionnement du Comité Stratégique créé par le Conseil d'Administration du 2 septembre 2014 et (ii) à la recomposition des autres comités ; et
- d'augmenter la part variable versée pour les réunions du Conseil (de 2 000 euros à 3 000 euros, les autres règles restant inchangées) en vue de tenir compte encore davantage de la participation effective des Administrateurs aux réunions du Conseil, conformément aux meilleures pratiques de gouvernance et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

## Politique de frais

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.

## Travaux du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a tenu six réunions en 2014 (sept en 2013), dont la durée moyenne a été de 2h40, comme en 2013.

L'assiduité des Administrateurs, exprimée par le taux d'assiduité à ces réunions, a été de 95 % en 2014 (89 % en 2013).

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. Depuis 2014, le taux d'assiduité individuel moyen aux réunions des Comités auxquels siègent les Administrateurs dont le renouvellement est proposé est également présenté.

### Sujets récurrents

Les sujets récurrents suivants ont été examinés et débattus par le Conseil d'Administration en 2014 :

#### (i) Éléments stratégiques 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, 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 consolidés 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 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 soumis 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 sur le Groupe (en termes d'organisation et de fonctionnement de ressources humaines, d'adaptation des produits du Groupe aux besoins locaux, etc.) ; en particulier la

revue des travaux réalisés dans le cadre du projet "Danone 2020", 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 du Groupe et de ses différents Pôles est revue et discutée.

### Sujets spécifiques

Les sujets spécifiques suivants ont été revus par le Conseil d'Administration en 2014 et en février 2015 :

#### (i) Opérations et situation comptables et financières du Groupe

- revue de la préparation de la clôture des comptes 2014 et arrêté des comptes sociaux et consolidés 2014 ;
- suivi de l'endettement du Groupe (évolution, montant, composition et échéances de remboursement) ;
- revue de l'autorisation annuelle relative au programme d'émission de billets de trésorerie du Groupe ;
- revue des opérations de financement du Groupe ;
- mise en œuvre d'une augmentation de capital réservée aux salariés ;
- 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 plusieurs banques, 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 par an 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) ;
- paiement du dividende 2014 en actions DANONE ;
- autorisation d'un nouvel avenant au contrat de crédit syndiqué avec douze banques (y compris J.P. Morgan (voir ci-après paragraphe 8.3 *Commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale*)) ; et
- au titre de l'Assemblée Générale du 29 avril 2015, examen des résolutions proposées à cette Assemblée relatives au renouvellement des autorisations financières et du programme de rachat d'actions de la Société ainsi qu'à la distribution de dividendes.

#### (ii) Gouvernement d'entreprise

##### Au titre de l'Assemblée Générale du 29 avril 2014

- revue de 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 de 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 paragraphe 6.5 *Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés* et paragraphe 8.3 *Commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale*) ; et
- autorisation des nouvelles conventions réglementées et examen des conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution a été poursuivie au cours de l'exercice 2013.

#### **Au titre de la composition du Conseil d'Administration**

- lors de sa réunion du 2 septembre 2014, le Conseil a décidé :
  - de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Le Conseil a précisé les pouvoirs du Président du Conseil d'Administration et a confirmé la position de Monsieur Franck RIBOUD à ce poste. Il a supprimé les fonctions de Directeurs Généraux Délégués. En conséquence, il a été mis fin au mandat de Directeur Général Délégué de Monsieur Bernard HOURS et Monsieur Emmanuel FABER a été nommé en qualité de Directeur Général, et
  - de créer le Comité Stratégique ;
- constatation de la démission de Monsieur Bernard HOURS de son mandat d'Administrateur et de la nomination de Mesdames Marie-Anne JOURDAIN et Bettina THEISSIG, en qualité d'Administrateurs représentant les salariés, en application de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, et dans les conditions prévues par les statuts de la Société.

#### **Au titre de l'Assemblée Générale du 29 avril 2015**

- revue de la composition du Conseil, dans le cadre de la politique de renouvellement et de recrutement de ses membres, en particulier au regard de son taux de féminisation et d'indépendance, et de la diversification de sa composition, conduisant à proposer le renouvellement des mandats d'Administrateur de Messieurs Jacques-Antoine GRANJON, Jean LAURENT et Benoît POTIER et de Mesdames Mouna SEPEHRI et Virginia A. STALLINGS, ainsi que la nomination de Madame Serpil TIMURAY en qualité d'Administrateur ;
- autorisation des nouvelles conventions réglementées et examen des conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution a été poursuivie au cours de l'exercice 2014 ; et
- proposition d'augmentation de l'enveloppe des jetons de présence et modification des règles de répartition.

#### **Autres sujets de gouvernance**

- réunion entre les Administrateurs non exécutifs tenue à l'initiative de l'Administrateur Référent portant notamment sur le fonctionnement et l'évolution de la gouvernance de la Société, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF ;
- revue de l'activité de l'Administrateur Référent (travaux annuels et bilan de fin de mandat) ; et
- revue de l'évaluation du Conseil et point sur son fonctionnement.

#### **(iii) Activité et stratégie du Groupe spécifiques à l'exercice 2014**

- revue régulière de l'avancement du plan d'économies et d'adaptation des organisations du Groupe en Europe, 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 ;

- revue régulière, à la suite de la fausse alerte émise par Fonterra en Asie au second semestre 2013 (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), des différents dispositifs et procédures de contrôle interne et de conformité du Groupe, et, sur la base des recommandations du Comité d'Audit et du Comité de Responsabilité Sociale, allocations de moyens et ressources supplémentaires à ces fonctions ;
- revue du projet "Danone 2020" devant conduire le Groupe vers une nouvelle étape de son développement ; et
- mise en place d'un Comité Stratégique.

#### **(iv) Opérations de cession et d'acquisition de participations**

- examen du renforcement de la participation dans la société Mengniu (Produits Laitiers Frais Chine) ;
- examen de la prise de participation dans le groupe Yashili (Nutrition Infantile, Chine) ;
- examen de la prise de participation dans le groupe Brookside (Produits Laitiers Frais, Afrique de l'Est) ;
- examen du projet de fermeture d'usines du Pôle Produits Laitiers Frais en Italie, Allemagne et Hongrie ;
- suivi du projet d'acquisition d'actifs (tour de séchage de lait et usine d'emballage) pour le Pôle Nutrition Infantile en Nouvelle-Zélande ;
- suivi de l'augmentation de la participation dans la société Centrale Laitière (Produits Laitiers Frais, Maroc) ; et
- examen d'un éventuel projet de cession concernant certains actifs du Groupe.

#### **(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 ;
- revue des orientations stratégiques présentées au Comité d'entreprise ;
- suivi des activités du Fonds Danone pour l'Écosystème, de danone.communities et de Livelihoods ;
- examen du Rapport sur le Développement Durable ; et
- examen du Plan Nature 2020.

#### **(vi) Rémunération des dirigeants mandataires sociaux**

- dans le cadre des changements intervenus au niveau de la Direction Générale de la Société, examen et révision, avec effet au 1<sup>er</sup> octobre 2014, des éléments de rémunération de Messieurs Franck RIBOUD et Emmanuel FABER ;
- détermination du montant de l'indemnité de départ de Monsieur Bernard HOURS au titre de la cessation de son mandat de Directeur Général Délégué ; et
- détermination des différents éléments de la rémunération variable due au titre de 2014 pour chacun des mandataires sociaux et des objectifs des différents éléments de la rémunération variable pour 2015 du Directeur Général.

## 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 2012 et 2014), 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. Par ailleurs, une fois par an, le Conseil consacre un point de l'ordre du jour d'une de ses réunions à un débat sur son fonctionnement.

### Auto-évaluations réalisées en 2010 et 2012

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.

Une autre auto-évaluation du Conseil et des différents Comités a été conduite au cours du second semestre 2012. À la suite de cette auto-évaluation, un Administrateur Référent a été institué, un parcours d'intégration renforcé destiné aux nouveaux Administrateurs a été mis en place, la formation proposée aux Administrateurs a été améliorée et un point régulier sur les résultats de l'évaluation du Conseil d'Administration a été établi.

### Auto-évaluation réalisée en 2014

La dernière auto-évaluation du Conseil et des différents Comités a été conduite en association avec l'Administrateur Référent au cours du second semestre 2014 sous la forme d'entretiens individuels conduits par le Secrétaire du Conseil d'Administration auprès de chaque membre non exécutif du Conseil, s'appuyant sur un questionnaire détaillé. Les résultats de cette auto-évaluation ont été examinés dans un premier temps par le Comité de Nomination et de Rémunération puis par le Conseil lors de sa séance du 11 décembre 2014.

Les conclusions de cette auto-évaluation font ressortir une appréciation globale très positive du fonctionnement du Conseil, notamment au regard de la bonne préparation des sujets traités par le Conseil. Cette auto-évaluation a permis de souligner la forte contribution des Administrateurs aux travaux du Conseil et des Comités qui s'illustrent notamment en termes de liberté de parole et d'esprit critique.

Au nombre des recommandations formulées à la suite de cette évaluation figurent : (i) un envoi de la documentation préparatoire aux Conseils plus en amont, (ii) la systématisation des présentations des risques et enjeux majeurs, (iii) une revue plus régulière de l'organisation et du fonctionnement des fonctions support (Finance, Ressources Humaines, Juridique,...), (iv) le renforcement des interactions entre le Conseil et les Comités et (v) une participation d'un plus grand nombre d'Administrateurs aux travaux des Comités.

Le Conseil a pris acte de ces recommandations et des pistes d'amélioration qui sont étudiées par la direction générale pour y répondre.

La recommandation du Code AFEP-MEDEF concernant la mesure de la contribution individuelle effective de chaque Administrateur devant être réalisée dans le cadre de l'évaluation du Conseil, 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. Ainsi, les Administrateurs qui le souhaitent peuvent exprimer librement leur appréciation sur les contributions effectives individuelles dans le cadre de leur entretien avec le Secrétaire du Conseil. 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 disponibilité et de l'engagement des Administrateurs". Il est rappelé que la contribution de chaque Administrateur est appréciée par le Comité de Nomination et de Rémunération puis par le Conseil notamment à l'occasion du renouvellement des mandats d'Administrateurs et de membres de Comités. En raison des résultats satisfaisants de ces évaluations, le Conseil n'a pas, à ce jour, émis le souhait de réaliser une évaluation formalisée de la contribution de chaque Administrateur.

### Point sur le fonctionnement du Conseil

Le point sur le fonctionnement du Conseil a été inclus dans le cadre de l'auto-évaluation réalisée en 2014.

Il est rappelé qu'un point sur le fonctionnement du Conseil est organisé annuellement comme le prévoit le Règlement intérieur du Conseil.

## Administrateur Référent

### Présentation de l'Administrateur Référent

En 2013, un dialogue avec les actionnaires de la Société a permis au Conseil d'Administration de constater que certains actionnaires percevaient des risques en matière de gouvernance avec le cumul des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général.

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.

Dans le cadre des changements de gouvernance intervenus avec effet au 1<sup>er</sup> octobre 2014 et de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, et dans un souci de veiller à la mise en place efficace du nouveau mode de gouvernance, le Conseil a décidé de maintenir les fonctions de l'Administrateur Référent et a modifié son règlement intérieur à cet effet.

L'Administrateur Référent est désigné par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération, parmi les 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 est prévu que le Conseil procède à une étude du fonctionnement de cet organe, ainsi qu'à un réexamen de ses pouvoirs afin, si nécessaire, d'adapter ceux-ci.



## Missions et pouvoirs de 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 Administrateurs*), 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.

#### Relations avec les actionnaires

L'Administrateur Référent assiste le Président et le Directeur Général, sur demande de ces derniers, 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 et du 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 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 pour demander la convocation du Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé.

Il peut proposer au Président 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 se réunissent au moins une fois par an à l'initiative de l'Administrateur Référent et que ce dernier puisse inviter les autres Administrateurs externes de la Société à participer à cette réunion.

La première réunion des Administrateurs indépendants s'est tenue le 24 juillet 2014 (voir ci-avant paragraphe *Travaux du Conseil d'Administration*).

L'Administrateur Référent s'assure de la liaison entre les Administrateurs indépendants et 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 et après information du Président et du Directeur Général, 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 et renouvellement 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 (voir paragraphe *Examen de l'indépendance des Administrateurs*). 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.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration du 19 février 2015 a, compte tenu du bilan de Jean LAURENT en qualité d'Administrateur Référent, décidé de le renouveler dans ses fonctions d'Administrateur Référent, sous condition suspensive du renouvellement de son mandat d'Administrateur par l'Assemblée Générale du 29 avril 2015.

À toutes fins utiles, il est indiqué que le taux de participation de Monsieur Jean LAURENT aux réunions du Conseil et des Comités a été respectivement de 96 % et des 100 % au cours des trois derniers exercices.

Enfin, il est rappelé que Monsieur Jean LAURENT détenait au 31 décembre 2014 deux autres mandats dans des sociétés cotées.

### Travaux de l'Administrateur Référent

Depuis sa nomination, l'Administrateur Référent a notamment accompli les travaux suivants :

- convocation et présidence d'une réunion des Administrateurs non exécutifs de la Société en juillet 2014 portant notamment sur le fonctionnement et l'évolution de la gouvernance de la Société ;
- participation à certains entretiens avec les Administrateurs dans le cadre de l'auto-évaluation ;
- 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 ;

- organisation de la communication avec certains actionnaires de Danone et avec le Haut Comité pour le Gouvernement d'Entreprise (HCGE) ; et
- présentation du bilan de son action depuis sa nomination.

### Bilan sur l'Administrateur Référent à l'occasion de la fin de son mandat

À l'occasion de la fin du premier mandat de l'Administrateur Référent et conformément à son règlement intérieur, le Conseil d'Adminis-

## Comité d'Audit

### Composition du Comité d'Audit

Au 31 décembre 2014, le Comité d'Audit était 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, a été nommé membre et Président de ce Comité en avril 2012. À cette date, Monsieur Jean-Michel SEVERINO a 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 du Comité d'Audit (et étant également depuis juillet 2013 membre du Comité de Nomination et de Rémunération). Monsieur Richard GOBLET D'ALVIELLA est Président Honoraire de la société financière Sofina, il est également membre du comité d'audit des sociétés Eurazeo et GLEvents. Il dispose à ce titre, d'une très grande expérience et de compétences significatives tant en matière financière que comptable ; et
- Madame Mouna SEPEHRI, nommée en avril 2012 membre du Comité d'Audit. Madame Mouna SEPEHRI participe au développement du groupe Renault depuis 18 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. 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.

La composition du Comité d'Audit a été modifiée à l'issue du Conseil d'Administration du 19 février 2015 au cours duquel a été constaté le non-renouvellement du mandat d'Administrateur Monsieur Richard GOBLET D'ALVIELLA.

Madame Gaëlle OLIVIER a été nommée comme membre du Comité, en remplacement de Monsieur Richard GOBLET D'ALVIELLA. Madame Gaëlle OLIVIER a développé de solides connaissances financières lorsqu'elle travaillait en salle des marchés au Crédit Lyonnais et comme Responsable des opérations d'investissement au sein d'Axa. Elle dispose également d'une expertise reconnue en matière de risques et d'audit interne, en effet elle est Directrice Générale des activités d'assurances dommages d'Axa en Asie. Sa présence au sein

tration du 19 février 2015 a procédé à l'étude du fonctionnement de cet organe ainsi qu'à un réexamen de ses pouvoirs.

En particulier, le Conseil a pris en considération les travaux réalisés par l'Administrateur Référent depuis sa nomination en 2013 (voir ci-avant paragraphe *Travaux de l'Administrateur Référent*), dans un contexte d'évolution de la gouvernance de la Société et d'amélioration continue de la composition du Conseil.

du Comité d'Audit permettra de renforcer les différentes expertises et compétences déjà présentes au sein de ce Comité. Le Comité demeure ainsi composé en son intégralité d'Administrateurs indépendants.

### 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 ; et
- de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Comité d'Audit a pour missions :

- concernant les comptes et l'information financière : (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 événement 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 superviser 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, 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 fait l'objet d'une revue 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 recommandations 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 2014, le Comité d'Audit s'est réuni six fois (comme en 2013). L'assiduité de ses membres, exprimée par le taux d'assiduité à ces réunions, a été de 94 % (comme en 2013). 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 2014 et début 2015, 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, (v) la revue des engagements hors bilan et (vi) 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 ;
- la revue des principaux changements dans le périmètre de consolidation du Groupe et l'examen des principaux termes des opérations de variation de périmètre et de leur traitement comptable ;
- 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 des autorisations financières et du programme de rachat d'actions de la Société soumis au vote de l'Assemblée Générale du 29 avril 2015 ;
- 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 ;
- 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 mise à jour de 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 ;
- le suivi des opérations financières du Groupe ;
- le suivi de l'organisation du Groupe en matière de conformité et de sécurité alimentaire ;

- le fonctionnement du Comité, et la fixation de son programme et de ses priorités pour les exercices 2014 et 2015 ;
- 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 29 avril 2014, il a été procédé à un examen de la politique de conformité du Groupe. Dans ce cadre, les Comités ont notamment proposé l'allocation de moyens et de ressources supplémentaires aux fonctions de conformité et de contrôle interne du Groupe. En particulier, un Comité Conformité Produits a été mis en place au cours de l'exercice. Il établit et révisé les politiques et la gouvernance concernant la conformité des produits Danone qui recouvre l'ensemble des réglementations applicables aux produits ainsi que les règles spécifiques de Danone. Ce Comité a également en charge la surveillance de l'implémentation desdites politiques produits. Le Comité Conformité Produits recouvre les quatre domaines suivants : la qualité et la sécurité alimentaire, la santé et la nutrition, la communication des marques et produits et enfin la propriété intellectuelle. Il est composé de neuf membres, son sponsor est le Directeur Général de Danone et son président le Secrétaire Général du Groupe. Il se réunit au moins une fois par trimestre pour des réunions d'une demi-journée.

En outre, les comptes consolidés annuels 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 31 décembre 2014, le Comité de Nomination et de Rémunération était 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, Président Honoraire de Sofina, Administrateur indépendant depuis 2003 et membre du Comité d'Audit depuis cette date, membre du Comité de Nomination et de Rémunération depuis juillet 2013 ; 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).

La composition du Comité de Nomination et de Rémunération a été modifiée à l'issue du Conseil d'Administration du 19 février 2015 au cours duquel avait été constaté le non-renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Richard GOBLET D'ALVIELLA.

Monsieur Lionel ZINSOU-DERLIN, Administrateur indépendant, a été nommé comme membre du Comité, en remplacement de Monsieur Richard GOBLET D'ALVIELLA qui n'a pas sollicité le renouvellement de son mandat d'Administrateur. En effet, Monsieur Lionel ZINSOU-DERLIN dispose d'une expertise approfondie en matière de système de rémunération des dirigeants et en matière de gouvernance.

Le Comité est ainsi composé en son intégralité d'Administrateurs indépendants.

### Règlement intérieur du Comité de Nomination et de Rémunération

#### Adoption par le Conseil d'Administration

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).

## Principales modifications/évolutions du règlement intérieur du Comité de Nomination et de Rémunération

Le règlement intérieur du Comité de Nomination et de Rémunération fait l'objet d'une revue régulière. Les principales modifications ont porté sur la possibilité de l'évaluation du fonctionnement du Comité de Responsabilité Sociale par le Comité de Nomination et de Rémunération et sur l'unification de la clause de confidentialité avec celle applicable au Conseil d'Administration.

## Travaux du Comité de Nomination et de Rémunération

Au cours de l'année 2014, le Comité de Nomination et de Rémunération s'est réuni six fois (quatre en 2013). L'assiduité de ses membres, exprimée par le taux d'assiduité à ces réunions, a été de 100 % (83 % en 2013).

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 permettent au Conseil d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

En 2014 et début 2015, 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 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 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. ;
- 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, en particulier, de la rémunération variable due au titre de l'exercice 2013. 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

- 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") ;

#### **Au titre de la dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général**

- examen de l'organisation de la Direction générale et recommandation de dissocier les fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général et de nommer Monsieur Franck RIBOUD aux fonctions de Président du Conseil et Monsieur Emmanuel FABER en qualité de Directeur Général de la Société ;
- revue (i) des éléments de rémunération de Monsieur Franck RIBOUD en qualité de Président du Conseil et (ii) de la renonciation par Monsieur Franck RIBOUD à son indemnité de départ en cas de cessation de ses fonctions de dirigeant mandataire social ;
- revue des éléments de rémunération de Monsieur Emmanuel FABER en qualité de Directeur Général et revue du dispositif d'indemnité de départ de Monsieur Emmanuel FABER et recommandation de le maintenir à l'identique ;
- examen de la suppression des postes de Directeurs Généraux Délégués et de la cessation des fonctions de Monsieur Bernard HOURS en qualité de Directeur Général Délégué ;
- examen de l'indemnité de départ de Monsieur Bernard HOURS ; et
- examen de la création et de la composition d'un Comité Stratégique.

#### **Au titre de l'Assemblée Générale du 29 avril 2015**

- 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 (Group performance shares)) et de la pondération entre les programmes long terme et pluriannuelle (Group performance units) ;
- revue de l'ensemble des éléments de rémunération du Président du Conseil, du Directeur Général et, en particulier, de la rémunération variable due au titre de l'exercice 2014. 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 ;
- revue de la proposition d'augmentation de l'enveloppe des jetons de présence et de la modification des règles de répartition des jetons à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015 ; et
- revue des résolutions à présenter à l'Assemblée Générale du 29 avril 2015 concernant la rémunération individuelle de Monsieur Franck RIBOUD, Monsieur Emmanuel FABER et Monsieur Bernard HOURS ("say on pay").

### **Concernant la composition du Conseil d'Administration**

#### **Au titre de l'Assemblée Générale du 29 avril 2014**

- revue de la composition du Conseil et proposition de résolutions relatives à son évolution ;
- revue du nombre des mandats de chaque Administrateur ; et
- examen individuel annuel de l'indépendance des Administrateurs et de l'existence de conflits d'intérêts, y compris potentiels.

#### **Au titre de l'Assemblée Générale du 29 avril 2015**

- mise en œuvre du processus de sélection concernant la composition du Conseil d'Administration 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 fixés que des hypothèses d'évolution du Conseil et de chacun des Comités ;
- dans ce cadre, le Comité a :
  - pris acte du souhait de Monsieur Richard GOBLET D'ALVIELLA de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat d'Administrateur ;
  - recommandé le renouvellement des mandats de Messieurs Jacques-Antoine GRANJON, Jean LAURENT et Benoît POTIER et de Mesdames Mouna SEPEHRI et Virginia A. STALLINGS ;
  - recommandé la nomination, en qualité d'Administrateur, de Madame Serpil TIMURAY. Le Comité a constaté qu'elle 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 2015, de l'ensemble des résolutions relatives à l'évolution de la composition du Conseil, 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 la proposition de nommer Monsieur Lionel ZINSOU-DERLIN en qualité de membre de ce Comité en remplacement de Monsieur Richard GOBLET D'ALVIELLA ;
- examen de l'évolution de la composition du Comité d'Audit avec la proposition de nommer Madame Gaëlle OLIVIER en qualité de membre de ce Comité en remplacement de Monsieur Richard GOBLET D'ALVIELLA ;
- examen de l'évolution de la composition du Comité de Responsabilité Sociale avec la proposition de nommer Madame Marie-Anne JOURDAIN, Administrateur représentant les salariés, et Madame Virginia A. STALLINGS en qualité de membre de ce Comité en remplacement de Monsieur Emmanuel FABER, de Monsieur Jean-Michel SEVERINO et de Monsieur Jean LAURENT ;
- examen de la constitution d'un Comité Stratégique et de son règlement intérieur ; et

- réflexion relative à la composition du Comité Stratégique, avec la proposition de nommer en plus du Président du Conseil et du Directeur Général, Monsieur Benoît POTIER, Madame Isabelle SEILLIER et Monsieur Jean-Michel SEVERINO en qualité de membre de ce Comité.

### Concernant les éléments de rémunération variables des directeurs et dirigeants du Groupe pour l'exercice 2015

- revue et détermination des différents critères et éléments de pondération de la rémunération variable annuelle : en particulier, pour chaque critère fixation de la cible, du plafond, du maximum et du minimum pouvant être attribués ;
- revue, au début de chaque nouvel exercice, de la détermination des conditions de performance des Group performance units fixées 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 2014 et de 2015 ; et
- examen annuel de l'éventuelle atteinte des conditions de performance respectives des Group performance units et des Group performance shares.

## 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 31 décembre 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 ;
- Monsieur Emmanuel FABER, Administrateur et Directeur Général, membre du Comité depuis février 2007 ; et
- Monsieur Jean-Michel SEVERINO, Administrateur indépendant, membre du Comité depuis avril 2011.

La composition du Comité de Responsabilité Sociale a été modifiée à l'issue du Conseil d'Administration du 19 février 2015. Madame Marie-Anne JOURDAIN (Administrateur représentant les salariés) et Madame Virginia A. STALLINGS (Administrateur indépendant) ont été nommés comme membre du Comité, en remplacement de Monsieur Emmanuel FABER, de Monsieur Jean-Michel SEVERINO et de Monsieur Jean LAURENT.

Le Comité sera ainsi composé majoritairement d'Administrateurs indépendants.

### Concernant la gouvernance

- 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 ci-avant au paragraphe *Examen de l'indépendance des Administrateurs* ;
- suivi du processus de nomination des Administrateurs représentant les salariés au sein du Conseil d'Administration de Danone en application de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi ;
- revue du bilan de l'Administrateur Référent ;
- 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 clefs des sociétés du Groupe ; et
- revue des résultats de l'auto-évaluation des Administrateurs et réflexion sur les propositions permettant de prendre en considération les remarques issues de cette auto-évaluation.

## 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 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 2014, le Comité de Responsabilité Sociale s'est réuni quatre fois (comme en 2013). L'assiduité de ses membres, exprimée par le taux d'assiduité à ces réunions, a été de 100 % (comme en 2013).

En 2014 et début 2015, les travaux du Comité ont porté sur :

- la revue des projets du Groupe en cours dans le domaine sociétal et plus particulièrement l'examen de l'activité et des budgets des fonds sponsorisés par Danone, et en particulier :
  - l'investissement du Groupe dans un nouveau fonds : le fonds *Livelihoods* pour l'agriculture familiale ;
  - 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 ; et
  - 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 revue des axes de travail du plan Danone 2020, notamment l'examen des axes stratégiques et, du calendrier mis en place et de l'avancement des travaux réalisés ;
- l'examen des informations extra-financières publiées par le Groupe ;
- le suivi du processus de désignation des Administrateurs représentant les salariés (conformément à la loi n°2013-504 du 14 juin 2013) ; et
- la revue de la présentation des orientations stratégiques de la Société présentée au Comité d'Entreprise.

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 29 avril 2014, il a été procédé à un examen de la politique de conformité du Groupe. Dans ce cadre, les Comités ont notamment proposé l'allocation de moyens et de ressources complémentaires aux fonctions de conformité et de contrôle interne, notamment la mise en place d'un Comité Conformité Produits.

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 permettent au Conseil d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

## Comité Stratégique

Lors de sa séance du 2 septembre 2014, le Conseil d'Administration a décidé de créer un quatrième organe de gouvernance spécifique, le Comité Stratégique.

### Composition du Comité Stratégique

Au 28 février 2015, le Comité Stratégique est composé des cinq Administrateurs suivants :

- Monsieur Franck RIBOUD, Président du Comité, Président du Conseil d'Administration ;
- Monsieur Emmanuel FABER, Directeur Général ;
- Monsieur Benoît POTIER ;
- Madame Isabelle SEILLIER ; et
- Monsieur Jean-Michel SEVERINO.

### Règlement intérieur du Comité Stratégique

#### Adoption par le Conseil d'Administration du 17 octobre 2014

Le règlement intérieur du Comité Stratégique précisant les missions et compétences ainsi que les modalités de fonctionnement du Comité Stratégique a été adopté par le Conseil d'Administration du 17 octobre 2014.

### Principales dispositions du règlement intérieur du Comité Stratégique

Les principales dispositions du règlement intérieur du Comité Stratégique, adopté par le Conseil d'Administration du 17 octobre 2014 sont résumées ci-après.

Le Comité Stratégique a pour mission d'analyser les grandes orientations stratégiques du groupe Danone.

Le Comité Stratégique prépare et éclaire les travaux du Conseil sur des sujets d'intérêt stratégique majeurs tels que :

- les axes de développement ;
- les opportunités de croissance externe ;
- les opérations de désinvestissement ;
- les accords ou partenariats significatifs ;
- les éventuelles opérations sur capital de la Société ;
- les éventuelles possibilités de diversification ;
- et plus généralement toute opération significative pour l'avenir du Groupe.

### Travaux du Comité Stratégique

Les membres du Comité Stratégique ont été nommés lors du Conseil d'Administration du 19 février 2015. Comme pour les autres comités de Danone, il est prévu qu'au moins deux réunions annuelles soient tenues.

## Comité Exécutif

### Rôle du Comité Exécutif

Sous l'autorité du Directeur Général, Monsieur Emmanuel FABER, 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 2015, les dix membres du Comité Exécutif sont les suivants :

Nom	Âge	Principale fonction au sein du Groupe	Date d'entrée au Comité Exécutif
Emmanuel FABER	51	Directeur Général et Vice-Président du Conseil d'Administration	2000
Felix MARTIN GARCIA	54	Directeur Général Nutrition Infantile	2008
Pierre-André TERISSE	48	Directeur Général Afrique	2008
Flemming MORGAN	59	Directeur Général Nutrition Médicale	2009
Jean-Philippe PARE	56	Directeur Général Recherche et Développement	2011
Francisco CAMACHO	49	Directeur Général Eaux	2011
Marc BENOIT	51	Directeur Général Ressources Humaines	2014
Bertrand AUSTRUY	41	Secrétaire Général	2015
Cécile CABANIS	44	Directrice Générale Finances	2015
Gustavo VALLE	51	Directeur Général Produits Laitiers Frais	2015

## 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 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
<b>Évaluation 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>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.</p> <p>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 librement sur tout éventuel dysfonctionnement. Ainsi, les Administrateurs qui le souhaitent peuvent exprimer librement leur appréciation sur les contributions effectives individuelles dans le cadre de leur entretien avec le Secrétaire du Conseil. La revue du questionnaire d'évaluation complété par chaque Administrateur permet donc au Conseil d'évaluer pleinement la contribution et l'implication de l'ensemble des Administrateurs aux travaux du Conseil et de ses Comités.</p> <p>Enfin, le règlement intérieur du Conseil prévoit expressément que cette évaluation doit permettre de <i>"s'assurer de la disponibilité et de l'engagement des Administrateurs"</i>. Il est rappelé que la contribution de chaque Administrateur est appréciée par le Comité de Nomination et de Rémunération puis par le Conseil notamment à l'occasion du renouvellement des mandats d'Administrateurs et de membres de Comités. En raison des résultats satisfaisants de ces évaluations, le Conseil n'a pas, à ce jour, émis le souhait de réaliser une évaluation formalisée de la contribution de chaque Administrateur.</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>À l'occasion de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration du 2 septembre 2014 a confirmé la position prise par le Conseil en 2013 et a considéré qu'il convenait de maintenir, tout en continuant à le suspendre, le contrat de travail de Monsieur Franck RIBOUD et celui de Monsieur Emmanuel FABER, compte-tenu de leur âge, de leur situation personnelle et de leur ancienneté en tant que salariés 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.</p> <p>Le Conseil a estimé que la mise en œuvre des recommandations AFEP-MEDEF visant à mettre définitivement fin à ces contrats de travail aurait pour effet de les priver des droits attachés à l'exécution du contrat de travail progressivement constitués au cours de leurs parcours professionnels au sein de l'entreprise, à savoir depuis 33 ans pour Monsieur Franck RIBOUD, et depuis 17 ans pour Monsieur Emmanuel FABER, en particulier les avantages acquis progressivement au cours de leur carrière chez Danone sur la base d'une ancienneté et d'un service effectif à savoir les indemnités de départ ou avantages long terme comme la participation à des régimes collectifs, indemnités qui en tout état de cause ne sauraient excéder, dans leur globalité, le plafond des deux ans de rémunération (fixe et variable).</p> <p>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>
<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>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.</p> <p>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 et qui ne comporte aucun dirigeant mandataire social.</p> <p>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>

Recommandations	Pratique de Danone et justification
<p><b>Stock-options 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>
<p><b>Régimes de retraite supplémentaires (paragraphe 23.2.6 du Code AFEP-MEDEF)</b>  <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>  <i>"Les critères que doivent examiner le comité et le conseil afin de qualifier un administrateur d'indépendant [...] sont les suivants : [...]"</i>  <i>- Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans."</i></p>	<p>Concernant le critère du Code AFEP-MEDEF selon lequel un Administrateur perdrait son indépendance dès lors que la durée de son mandat excéderait 12 ans, le Conseil rappelle 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 dirigeants. 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 que dans 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 déterminer seule de la non-indépendance d'un administrateur.</p> <p>Concernant Monsieur Bruno BONNELL, le Conseil a constaté qu'il 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 ses 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.</p> <p>Concernant Monsieur Benoît POTIER, le Conseil a constaté sa forte contribution aux débats du Conseil ainsi que sa liberté de pensée et de parole du Président Directeur Général d'une des sociétés les plus significatives du CAC 40. Enfin, Monsieur Benoît POTIER fait preuve d'une indépendance d'esprit remarquable.</p>
<p><b>Limite fixée à la part qualitative de la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux (paragraphe 23.2.3 du Code AFEP-MEDEF)</b>  <i>"Au sein de la rémunération variable, lorsque des critères qualitatifs sont utilisés, une limite doit être fixée à la part qualitative tout en permettant le cas échéant de tenir compte de circonstances exceptionnelles"</i></p>	<p>Il est rappelé que la rémunération variable annuelle des dirigeants fait bien l'objet d'une limite globale qui est communiquée dans le document de référence (voir paragraphe 6.3 <i>Conditions de la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux</i>) mais que seule la limite de la part qualitative de la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux, bien fixée n'est pas communiquée pour des raisons de confidentialité.</p>

Par ailleurs, le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise s'est rapproché de Danone en 2014 afin de communiquer certaines recommandations. L'une de ces recommandations concerne l'indépendance des membres du Conseil qui siègent depuis plus de 12 ans. Le Conseil a décidé de ne pas donner suite à cette recommandation et de pouvoir maintenir la qualification d'indépendance en fonction des circonstances pour des Administrateurs en poste depuis plus de 12 ans pour les raisons mentionnées ci-avant. Une seconde recommandation porte sur l'indication de la limite fixée à la part qualitative de la rémunération variable, comme mentionné ci-avant, cette limite existe mais n'est pas communiquée pour des raisons de confidentialité.