



LETTRE aux ACTIONNAIRES

hiver 2015/2016



Chers actionnaires,

Danone s'est toujours développée à travers des transformations majeures, portée par son double projet économique et social. 2014 a été une année charnière marquée par le changement de gouvernance de votre entreprise et l'annonce de notre plan de transformation « Danone 2020 ». 2015 est une année de mise en chantier qui a permis de poser les jalons d'une croissance forte, rentable et durable à l'horizon 2020.

Au cours de cette année, nous avons également réaffirmé notre mission « d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre » en réfléchissant collectivement à son sens et à la manière dont nous voulons la mener à bien. Nous avons transposé nos engagements et nos convictions dans un Manifeste qui définit notre rôle auprès des consommateurs et la façon dont nous allons agir avec toutes nos parties prenantes. Ce Manifeste est le socle de notre plan de transformation « Danone 2020 », qui se décline en trois axes directement liés à nos activités :

- **l'alimentation** : nous voulons favoriser des comportements alimentaires plus sains. Cette démarche intègre une dimension culturelle, émotionnelle et physiologique, en ligne avec les habitudes alimentaires locales. Cette réflexion prend en compte les enjeux démographiques, économiques, sociaux, écologiques et de santé publique du monde de demain ;
- **nos ressources stratégiques** : nous voulons renforcer la capacité de Danone à protéger, sécuriser et valoriser ses ressources principales (eau, lait, plastique) en adoptant une approche par cycles ;
- **les hommes et l'organisation** : l'objectif est de construire une architecture pour l'entreprise plus solide, plus adaptée au contexte actuel, en s'appuyant sur l'ensemble des talents de Danone.

Ce plan de transformation de Danone est en marche. Il porte ses fruits, et nos résultats sur les neuf premiers mois de l'année en témoignent. Dans un environnement qui reste complexe, instable et fragmenté, il est nécessaire de continuer à ajuster et renforcer notre modèle afin de générer en 2020 une croissance forte, rentable et durable. L'engagement de l'ensemble de nos collaborateurs et leurs réalisations en 2015 me rendent confiant dans la capacité de Danone à atteindre ces objectifs ambitieux à l'horizon 2020.

**Chiffre d'affaires
du 3^e trimestre**

+ 4,6 %

(en données comparables)

Europe

+ 5,1 %

**CEI et Amérique
du Nord**

+ 3,2 %

ALMA

+ 4,7 %

(en données comparables)

Emmanuel Faber
Directeur Général



3 questions à Cécile Cabanis,

Directrice Générale Finances

Quels ont été vos résultats au troisième trimestre 2015 ?

Nous avons publié un chiffre d'affaires en progression organique de + 4,6%. Cette performance, en ligne avec les objectifs que nous nous sommes fixés, démontre que nous avançons dans notre plan de marche et reflète les progrès réalisés dans la construction d'un modèle de croissance plus équilibré. Ainsi, la division Produits Laitiers Frais évolue dans la bonne direction, portée par l'amélioration de notre plateforme européenne et les solides performances de la zone CEI et de l'Amérique du Nord. Les Eaux ont enregistré une croissance de 6,8%* témoignant de la solidité de nos différentes plateformes. La Nutrition Infantile a continué de générer une croissance forte dans l'ensemble des régions y compris en Chine, où nous adaptons notre modèle. Enfin, la Nutrition Médicale continue de générer une croissance robuste. Forte de cette solide performance, Danone a confirmé ses objectifs annuels 2015.

Le management a présenté sa stratégie à l'horizon de 2020 lors d'un séminaire investisseurs, en novembre.

Quels ont été les messages clés ?

Nous avons présenté notre modèle de croissance, nos ambitions à moyen terme et les moyens mis en place pour y parvenir. Chez Danone, nous croyons en la croissance et nous sommes convaincus que la création de valeur viendra de la croissance du chiffre d'affaires. En même temps, nous devons nous concentrer sur notre efficacité, sur notre productivité, et sur la construction d'un modèle à coûts optimisés. L'amélioration de la marge brute est notre objectif principal pour créer

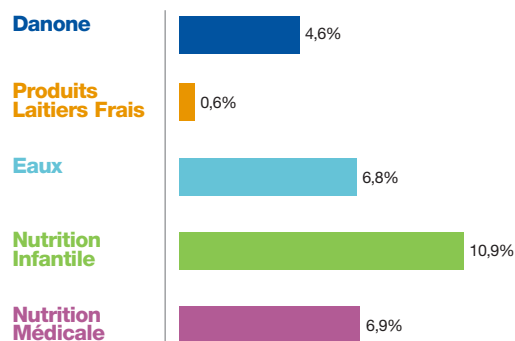
durablement de la valeur. Cela se fera en étant exigeant dans l'exécution de nos plans et discipliné dans nos choix d'investissements. La notion de rythme est également majeure dans notre modèle. Il ne s'agit pas d'aller vite mais de trouver le bon rythme afin d'ancrer notre croissance rentable de façon durable. Pour y parvenir, nous avons de solides leviers et cela pour l'ensemble de nos catégories.

Votre ambition est de générer une croissance forte, rentable et durable d'ici 2020. Quelle définition en faites-vous ?

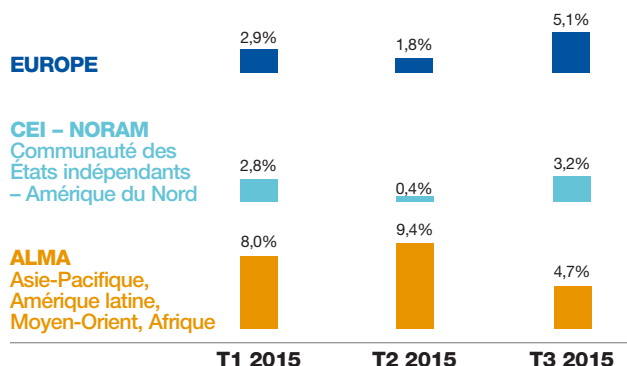
Aujourd'hui, nous générons une croissance comprise entre 4% et 5%*, que je qualifierais de croissance solide. Nous souhaitons passer d'une croissance solide à une croissance forte, c'est-à-dire une croissance supérieure à 5%*. Cette performance s'appuiera sur l'ensemble de nos divisions mais avec des dynamiques différentes. L'un des principaux catalyseurs sera la transformation de la division Produits Laitiers Frais et donc l'accélération de sa croissance, portée par le redressement progressif et constant de la zone Europe. Dans le même temps, nos trois autres divisions génèrent d'ores et déjà des rythmes de croissance forts ; notre ambition est donc de maintenir des niveaux de croissance tels que ceux que nous observons aujourd'hui. La rentabilité signifie que nous allons améliorer la marge globale de Danone avec notamment un effort structurel déjà engagé dans les Produits Laitiers Frais. Enfin, la « durabilité » signifie que nous allons délivrer année après année une croissance rentable.

* En données comparables

Progression du chiffre d'affaires au troisième trimestre par pôle (en données comparables)



Progression du chiffre d'affaires par trimestre par zone géographique (en données comparables)



PRODUITS LAITIERS FRAIS

Une reprise durable en Europe



Après deux années de baisse soutenue des ventes en Europe dans un contexte de marché dégradé, la reprise progressive des ventes s'est confirmée tout au long des neuf premiers mois de 2015, comme en témoigne l'amélioration séquentielle des volumes, trimestre après trimestre.

Pour renouer avec la croissance, Danone s'est engagée depuis mi-2014 dans des actions combinées de rénovation des gammes et d'accroissement de la compétitivité de ses marques qui ont porté leurs fruits.

Ce travail de fond a également permis d'améliorer significativement la marge, créant ainsi les conditions de réinvestissement pour relancer, rénover et innover.

Danone a ainsi décidé de simplifier son portefeuille complexe et de se concentrer dans les années à venir sur huit marques fortes représentant plus de 80 % des résultats en Europe : Actimel, Activia, Danette, Danonino, Oikos, Danio, Taillefine/Vitalinea et la marque ombrelle Danone. Une par une, chacune de ces marques est en cours de relancement afin de retrouver la préférence incontestée du consommateur, fondée sur la supériorité des produits : les recettes, le goût, la qualité des ingrédients... mais aussi de répondre aux nouveaux besoins de consommation.

Aujourd'hui, le consommateur a changé. Il a une vision plus holistique de l'alimentation et de l'équilibre entre santé et plaisir. Le nouveau consommateur est également ultraconnecté, ce qui implique de repenser les interactions avec lui via les réseaux sociaux notamment. Enfin, les habitudes alimentaires ont évolué significativement en moins d'une décennie, impactées notamment par le fort développement de nouveaux modes de consommation nomades.

Danone revoit donc son portefeuille en fonction de ces nouvelles tendances et entend continuer à offrir des expériences produits différenciantes et uniques pour chacune de ses marques afin d'avoir le bon positionnement et de répondre à ces différents besoins. En ce sens, les récents lancements d'Activia Fusion en Europe, de Danette Le Liégeois en France et des gourdes Danonino en Pologne sont prometteurs et ont permis d'enregistrer des premiers résultats positifs.

Les efforts mis en place pour redresser l'Europe commencent donc à être visibles et sont encourageants pour l'avenir.

NUTRITION INFANTILE

Danone investit dans de nouvelles capacités de production en Europe

Le 2 décembre 2015, Danone a annoncé un investissement de 240 millions d'euros dans la construction d'une nouvelle usine pour sa division Nutrition Infantile. L'opération a pour objectif de répondre à une demande forte et croissante pour les marques internationales de nutrition infantile telles qu'Aptamil et Nutrilon. Il s'agit, pour Danone, du plus grand investissement en capacités de production réalisé en Europe.

La nouvelle usine, qui sera construite à Cuijk (Pays-Bas), démarrera sa production fin 2017 et permettra de doubler les capacités de production aux Pays-Bas. Ses produits seront exportés vers plus de 80 pays à travers le monde.

Cet investissement s'inscrit dans la continuité d'une série d'opérations réalisées au cours des trois dernières années pour accompagner la croissance des activités de la division Nutrition Infantile. En Irlande, Nutricia a inauguré en 2014 une nouvelle ligne de production et d'emballage sur le site de Wexford. Cet investissement est l'aboutissement d'un ambitieux programme qui a permis le développement de ses unités de production de lait infantile à Macroom et Wexford.

En Allemagne, Milupa a investi en 2013, à Fulda, dans une nouvelle unité de production, modernisée cette année. Cette filiale de la division Nutrition Infantile de Danone produit des préparations pour bébés et jeunes enfants sous les marques Aptamil et Milumil, ainsi que la nouvelle gamme de produits Profutura Mama, destinée aux femmes enceintes et allaitantes. Près de 80 % de la production est destinée à l'export. Entre 2010 et 2014, la production a doublé chaque année, passant de 25 000 à 50 000 tonnes, et elle dépassera les 100 000 tonnes en 2016.

Ces trois opérations sont en ligne avec l'agenda 2020 de Danone de délivrer une croissance forte, durable et rentable.

Evian Volvic World : une organisation unique pour une croissance pérenne

Evian Volvic World (EVW) regroupe les quatre marques d'eaux minérales françaises du pôle Eaux de Danone : evian, Volvic, Badoit et La Salvetat. Si les sources d'eau se trouvent en France, 60 % des ventes d'EVW sont réalisées à l'étranger. Ainsi, sa marque phare evian est commercialisée dans plus de 120 pays à travers le monde. Avec une croissance autour de 5 %*, EVW regroupe près de 2 900 salariés et est le premier acteur mondial sur le marché de l'eau plate premium.

Ce solide positionnement mondial, EVW le doit à son organisation unique, repensée au cours de ces dernières années afin de soutenir la croissance et la création de valeur. L'activité d'EVW est répartie sur cinq filiales – France/Benelux, Grande-Bretagne/Irlande, États-Unis, Autriche/Allemagne/Suisse et Evian Volvic International. Plusieurs fonctions supports clés comme la finance et les opérations ont été centralisées. Dans le même temps, pour les trois marques internationales evian, Volvic et Badoit, des équipes marketing centrales ont en charge le développement des plateformes de marque, la communication et l'innovation. Ainsi, les équipes locales peuvent se focaliser sur l'activation, dans leurs marchés respectifs, de la catégorie, des marques et des circuits en proximité avec les consommateurs et les clients locaux.

Afin de soutenir cette croissance à l'horizon 2020, quatre piliers stratégiques ont été définis par Evian Volvic World : la valorisation de la catégorie des eaux minérales naturelles, la création de valeur sur les

marques, le développement des circuits d'impulsion, et l'accélération de la croissance des aquadrinks.

VALORISER LA CATÉGORIE DES EAUX MINÉRALES NATURELLES

Ce premier pilier est au cœur de l'activité et de la stratégie d'EVW. Parce que l'eau est issue de la nature, la protection de l'écosystème des sources et, plus largement, la nature elle-même sont fondamentalement inscrites dans l'ADN d'EVW et ont conduit à la mise en œuvre de nombreuses actions ces dernières années.

Ainsi, depuis 2008, l'intégralité du cycle de vie des bouteilles a été repensée. La production des bouteilles, le recyclage et la logistique ont été optimisés, avec pour résultat une diminution de 40 % des émissions de carbone. Un chantier qui n'est pas encore

achevé puisque l'objectif est de réduire ces émissions de 50 % d'ici à 2020. L'ambition est encore plus audacieuse pour evian, qui doit atteindre le zéro net carbone en 2020. En parallèle, afin de compenser les émissions restantes, EVW participe depuis 2009 à la plantation de 130 millions d'arbres dans les mangroves – ce qui représente la séquestration de l'équivalent de 10 millions de tonnes de CO₂ – à travers l'action du Fonds Livelihoods.

Outre son action en faveur de l'environnement, EVW agit également pour la promotion d'une hydratation plus saine auprès de ses consommateurs. EVW joue ainsi un rôle proactif auprès des adultes comme des enfants grâce à des programmes éducatifs, des événements dédiés mais aussi des gammes de produits spécifiques destinées à promouvoir l'eau comme source d'hydratation auprès des plus jeunes (voir encadré ci-contre).



CRÉER DE LA VALEUR SUR LES MARQUES

Autre catalyseur, la création de valeur autour des marques clés, grâce aux innovations, à une gestion disciplinée des formats, et une proximité renforcée avec les consommateurs. Ces quatre dernières années, toutes les marques ont été rénovées. Les identités visuelles, les packagings et la communication ont été intégralement repensés pour regagner à la fois en statut et en pertinence, mais également pour se rapprocher de ses différents publics.

L'innovation, qui pèse aujourd'hui plus de 15 % du chiffre d'affaires, est un levier majeur de création de valeur pour les consommateurs, les distributeurs et EVW.

Sur evian, les innovations se sont principalement concentrées sur les formats individuels les plus rentables (inférieurs à 1,5 litre), qui représentent aujourd'hui 65 % du total des ventes de la marque. Aussi, la bouteille Volvic de 1 litre a récemment été mise sur le marché dans un souci d'adaptation aux pratiques du quotidien (voir encadré ci-contre).

EVW est aussi parvenu à établir un lien unique avec ses communautés « connectées ». L'investissement sur les réseaux sociaux a été multiplié par trois au cours de ces trois dernières années. Les grands rendez-vous, comme Noël ou la Fête des mères, sont autant d'occasions de dialoguer et de partager avec les consommateurs.

En matière d'e-commerce, EVW travaille main dans la main avec les acteurs majeurs du secteur tels que Tmall en Chine ou Ocado en Grande-Bretagne. Toujours dans ce domaine, afin d'être au plus près des besoins de ses consommateurs, evian dispose, à Paris, de sa propre plateforme de livraison d'eau à domicile « evian chez vous ».

DÉVELOPPER DES CIRCUITS D'IMPULSION

Afin d'exploiter pleinement le potentiel de ses marques, EVW a adapté sa stratégie de distribution aux nouvelles habitudes des consommateurs et spécificités des zones géographiques où il opère.

Les modes de consommation ayant évolué,

Volvic revisite ses packagings pour encourager l'hydratation au quotidien

Avec un nouveau format de bouteille et le lancement d'un packaging sous licence Star Wars, Volvic poursuit son ambition d'encourager l'hydratation et d'être au plus près des attentes et des besoins des consommateurs.

Depuis juin 2015, Volvic commercialise en France une nouvelle bouteille de 1 litre pour répondre encore davantage aux usages quotidiens des consommateurs et encourager l'hydratation de tous. Ce format équipé d'une poignée confort et d'un nouveau bouchon, fruit d'un long travail de

recherche en matière de design et d'ergonomie, permet une ouverture et une prise en main plus faciles. La bouteille est distribuée dans un nouveau pack de quatre bouteilles, plus fonctionnel et simple à transporter au quotidien.

Autre initiative de la marque, son nouveau partenariat avec Disney France et Lucasfilm. Après les films *Lego* et *Astérix – Le Domaine des dieux*, Volvic a créé une gamme collector de bouteilles d'eau minérale naturelle à l'effigie des personnages de la saga *Star Wars*. Alors que le corps humain est composé à 60 % d'eau,



72 % des enfants entre 4 et 13 ans ont un apport en liquide inférieur aux recommandations de l'Autorité européenne de sécurité des aliments (EFSA). En abordant l'hydratation via des licences ludiques et familiales, Volvic et Disney espèrent encourager chaque membre de la famille à s'hydrater plus régulièrement, grâce à des formats qui s'adaptent à tous.

EVW s'est adapté aux pratiques nomades en augmentant sa présence dans les points de vente à emporter. Celle-ci contribue à améliorer la visibilité et l'image de ses marques et conforte une croissance à deux chiffres, désormais trois fois supérieure à celle des ventes en grandes et moyennes surfaces. Par ailleurs, l'export et le marché américain sont deux leviers essentiels de croissance et font l'objet d'une stratégie de distribution spécifique. EVW cible ses efforts sur des villes-clés identifiées, des marchés « premium » ainsi que des circuits de distribution haut de gamme tels que les hôtels et les restaurants.

ACCÉLÉRER LA CROISSANCE DES AQUADRINKS

EVW doit également sa croissance à une catégorie unique, les aquadrinks, boissons à base d'eaux aromatisées ou enrichies en extraits naturels de fruits ou en jus de fruits,

qui représentent désormais 20 % de ses ventes mondiales et offrent un potentiel de croissance important. Ces boissons proposent une alternative saine aux sodas. Elles s'appuient sur le succès des marques d'eaux minérales d'EVW, dont elles partagent le packaging et l'identité. Illustration de cette réussite, la gamme Volvic Juicy représente désormais 40 % des ventes de Volvic en Europe.

Ces stratégies ainsi définies ont déjà permis et continueront de permettre à EVW de capturer des opportunités de croissance dans ce marché dynamique. La nouvelle organisation d'EVW, à la fois unique et globale, renforce l'ambition collective de générer une croissance forte, durable et rentable à l'horizon de 2020.

*En données comparables

Sécurité des aliments

Danone et Mérieux NutriSciences nouent un partenariat global

Danone et Mérieux NutriSciences, filiale de l'Institut Mérieux, ont signé le 2 novembre dernier à Pékin un partenariat international autour de la sécurité des aliments, par lequel Mérieux NutriSciences devient le partenaire privilégié de Danone pour tous les tests de routine au niveau mondial.

En outre, ses équipes de recherche et ses experts en matière de sécurité des aliments fourniront un soutien et des services dédiés en matière d'anticipation et de réponse à des situations spécifiques ou inattendues liées à la sécurité des aliments.

Aujourd'hui, la sécurité des aliments implique une évaluation et une maîtrise des risques irréprochables tout au long du cycle de vie d'un produit, de sa conception jusqu'à sa consommation finale. Elle s'impose à Danone, qui s'est donné pour mission « d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ». Afin de répondre aux normes de sécurité des aliments les plus strictes dans chacune des régions où l'entreprise est présente, Danone a déjà mis en place un système global de gouvernance incluant

des procédures rigoureuses en matière d'approvisionnement et de production, des tests de contrôle sur les ingrédients comme sur les produits finis, et la consultation et le soutien d'experts internationaux. Pour Emmanuel Faber, Directeur Général de Danone, « nos consommateurs attendent de nous que nous ne tolérions aucun compromis en matière de sécurité des aliments, et notre ambition est de toujours gérer ce sujet avec le plus haut niveau d'expertise scientifique et managériale ». Fort de 50 ans d'expérience dans ce domaine, d'une large implantation internationale, d'expertises de pointe reconnues et d'une collaboration de plusieurs décennies déjà avec Danone, Mérieux NutriSciences était le mieux placé pour s'adapter aux besoins spécifiques de l'entreprise.

Accompagner la Chine dans sa gouvernance de la sécurité des aliments

L'accord entre Danone et Mérieux NutriSciences prévoit notamment le lancement d'une série de projets collaboratifs avec la Chine. Les partenaires travailleront ensemble au renforcement de la coopération avec des organisations locales, au parrainage



de formations agréées sur les bases de la sécurité des aliments en Chine, ainsi qu'à l'établissement de normes de qualification et d'un processus de validation des standards chinois pour les produits Danone.

Dans ce pays, les défis sont nombreux. La Chine s'est d'ailleurs engagée dans une entreprise de rénovation majeure dans ce domaine. Toute une série de changements, aussi bien au niveau législatif qu'en termes de gouvernance, sont en cours : développement de nouveaux standards de qualité, d'une expertise accrue en laboratoire, de procédés de contrôle plus poussés... Danone a proposé aux autorités chinoises son soutien dans cette démarche, mettant son expertise et ses compétences au service de l'amélioration de la sécurité des aliments du pays.

Climat : objectif zéro net carbone

Dans le contexte de la COP 21 et dans la lignée de son engagement historique, Danone a annoncé le 9 novembre dernier l'adoption d'une politique climat ambitieuse.

Danone s'engage aujourd'hui sur l'ensemble de son périmètre de responsabilité partagée, soit pour l'essentiel, l'amont de sa chaîne de valeur représentant 65% de ses émissions de carbone et vise à long-terme le zéro net carbone. L'entreprise souhaite ainsi renforcer la solidité de l'ensemble de sa chaîne alimentaire au service d'une croissance économique responsable et pérenne. Pour atteindre cet objectif, Danone s'engage en premier lieu à réduire de 50% en intensité ses émissions de gaz à effet de serre entre 2015 et 2030, et avant 2025, commencer à réduire ses émissions en valeur absolue. Afin d'y parvenir, l'entreprise a adopté une vision globale de la chaîne alimentaire et s'appuie aujourd'hui sur 5 leviers. Il s'agit notamment de la réduction de ses propres

émissions mais aussi du développement de programmes de séquestration du carbone dans l'agriculture, les forêts et les écosystèmes naturels comme l'entreprise le fait déjà avec les projets du Fonds Livelihoods. Danone s'est également engagée à éliminer la déforestation de sa chaîne d'approvisionnement d'ici à 2020 et à continuer de réduire les risques pesant sur le cycle de l'eau en partenariat avec les producteurs agricoles. Enfin, Danone veut contribuer à l'émergence d'habitudes alimentaires saines en utilisant les ressources naturelles de façon durable. Cette approche exige d'innover en permanence mais surtout de co-crée des solutions avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. L'innovation sera également technologique ; Danone a par exemple déjà développé un module de calcul de l'empreinte carbone de dernière génération, dont elle va doter toutes ses filiales d'ici à 2020.

Le Fonds Danone pour l'Écosystème fête ses 5 ans

Les 8 et 9 octobre derniers, le Fonds Danone pour l'Écosystème fêtait ses cinq années d'existence. L'occasion de rassembler et de remercier près de 300 partenaires (filiales locales, ONG, académiciens, petits acteurs locaux, autorités publiques...) pour leur travail commun, au quotidien, en faveur d'une économie plus inclusive. L'opportunité également de dresser un bilan, de revenir sur les accomplissements et les apprentissages du Fonds, et de passer en revue les challenges à venir.

En 2009, Franck Riboud crée ce fonds d'intérêt général de 100 millions d'euros avec pour vocation de favoriser une économie plus inclusive. En cinq ans, ce fonds a investi plus de 55 millions d'euros dans plus de 60 projets menés en partenariat avec 48 ONG au profit de plus de 34 000 bénéficiaires, contribuant à améliorer les conditions de vie de 2,2 millions de personnes.

Véritable vivier d'innovation, le fonds a permis la création de nouveaux modèles conciliant l'essor durable de Danone et celui de petits partenaires



économiques liés à son activité. Aujourd'hui, l'expérience et les apprentissages du Fonds Danone pour l'Écosystème, faits de challenges et de réussites, constituent un savoir qui va nourrir et participer à la transformation de Danone sur le long terme. « La mobilisation d'une quarantaine de nos filiales et d'autant d'ONG pour participer au renforcement des emplois autour de Danone est un succès, rappelle Emmanuel Faber. Ce succès doit être au cœur de la transformation que nous voulons opérer autour de nos cycles d'approvisionnement, de la mission de l'entreprise et de la définition de son rôle vis-à-vis de l'alimentation dans le cadre de l'initiative "Danone 2020", que nous sommes en train de démarrer. » Cet écosystème renforcé bénéficie aux filiales de Danone, qui en tirent un avantage compétitif sous la forme de nouvelles filières d'approvisionnement en matières premières clés (lait, fruits, plastique), de nouveaux circuits de vente des produits ou encore du développement d'offres de services complémentaires autour notamment de la nutrition infantile ou de la nutrition médicale.



Le Maroc accueille la 16^e finale de la Danone Nations Cup

Plus de 500 jeunes joueurs venus de 32 pays ont participé du 22 au 25 octobre dernier à Marrakech à la finale de la compétition internationale de football pour les 10-12 ans. L'événement a donné une nouvelle illustration des liens forts noués entre Danone et le Maroc.

Présent dans le pays depuis 1953, Danone détient aujourd'hui

95% de Centrale Danone, sa filiale locale. Leader du marché des produits laitiers frais avec plus de 60% de parts de marché, Centrale Danone est le bastion historique de l'entreprise en Afrique. 2015 est l'année de l'Afrique pour Danone. Le continent africain est en effet devenu au début de l'année la cinquième division de l'entreprise. « On doit "apprendre" l'Afrique et s'y développer », souligne-t-on à la direction générale de Danone

au Maroc. Inventer des modèles de nutrition et d'alimentation en Afrique, prendre en compte le potentiel de développement et d'échange du continent, c'est aussi le message délivré par la DNC, qui a rassemblé, dans le Grand Stade de Marrakech, journalistes, politiques, enfants, parents, footballeurs professionnels et amoureux du ballon rond.

Neocate Footsteps Faire face aux allergies alimentaires

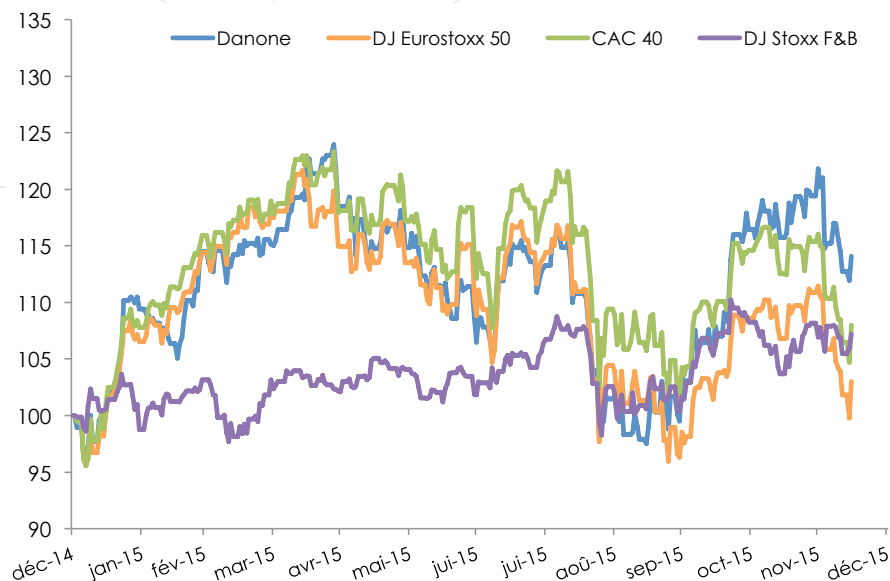
Aux États-Unis, environ 5 % des nourrissons souffrent d'allergie aux protéines de lait. Neocate, qui offre la plus large gamme de produits de nutrition médicale destinés aux enfants allergiques sur le marché américain, y a lancé Neocate Footsteps. Cette plateforme digitale, à destination des parents et des praticiens, propose des services et des conseils adaptés à chaque étape de la vie des enfants pour gérer au quotidien leurs allergies : articles d'experts, vidéos explicatives, recettes sans allergènes... Neocate Footsteps offre également une aide au remboursement pour permettre aux familles d'accéder aux produits de la gamme Neocate.



CARNET DE L'ACTIONNAIRE

Évolution des principaux indices boursiers

du 31 décembre 2014 au 15 décembre 2015 (Base 100 au 31/12/2014)



Fiche signalétique de l'action

> NOMBRE D'ACTIONS AU

23 JUILLET 2015 : 654 951 200

> NOMINAL : 0,25 euro par action

> **PLACES DE COTATION** : les actions de la société sont cotées au NYSE Euronext Paris, à la Bourse suisse et sous forme d'American Depositary Shares/Receipts (ADS/ADR) sur le marché américain de gré à gré selon le ratio : 1 action au prix du marché = 5 ADS.

Flash actu :

Succès d'une émission obligataire

Le 23 novembre 2015, Danone a lancé avec succès une émission obligataire de 750 millions d'euros. Cette émission s'inscrit dans le financement de Danone et de son développement, et permet à l'entreprise d'allonger la maturité de sa dette dans un contexte de marché favorable aux émissions de qualité. À un coupon de 1,25 %, cette émission obligataire a été largement souscrite par une base d'investisseurs diversifiée.

Bloc-notes

> 23 février 2016 :

Résultats de l'année 2015

> **19 avril 2016** : Chiffre d'affaires du premier trimestre 2016

> 28 avril 2016 :

Assemblée Générale des Actionnaires

Contacts

Retrouvez les rendez-vous et les informations financières de Danone et bénéficiez des alertes dès les publications en vous inscrivant sur le site **finance.danone.com**

Par courrier :

BNP Paribas Security Services (BP2S)
Relations Actionnaires Danone
Grands Moulins de Pantin
Corporate Trust Services,
9, rue du Débarcadère
93761 Pantin Cedex

Par e-mail :

relation.danone@bnpparibas.com
ou finance@danone.com

Par téléphone :

N° Vert : 0 800 320 323
ou +33 (0) 1 58 16 71 75

(depuis l'étranger)

Si vous souhaitez recevoir votre lettre en format papier, merci d'en faire la demande par écrit à :
Direction Relations Investisseurs
15, rue du Helder
75439 Paris Cedex 09

Autres informations

Retrouvez sur **www.danone.com** le rapport économique et social, le rapport de développement durable et le document de référence 2014.

LA LETTRE AUX ACTIONNAIRES est une publication de Danone, Direction de la Communication Corporate et Direction des Relations Investisseurs 15, rue du Helder 75009 Paris. Conception et réalisation : **ANNT** Crédit photo : Danone, Eric Flogny, Stéphane Gladieu, Thomas Haley (réf. LAAC415)

