2.1 HISTORIQUE	12	2.5 AUTRES ÉLÉMENTS DE L'ACTIVITÉ	
Racines de l'Entreprise : du verre à l'alimentaire	12	ET DE L'ORGANISATION DE DANONE	19
1973-1990 : conquête de l'Europe	12	Distribution	19
1990-1996 : cap sur le monde	12	Concurrence	20
1996-2007 : recentrage sur l'alimentation santé	12	Recherche et Innovation	21
2007-2014 : accélération du développement international	12	Vsines et équipements	21
Depuis 2014 : vers une croissance forte, durable et rentable	12	Achats de matières premières	22
		Responsabilité sociale et environnementale	22
2.2 PRÉSENTATION DE DANONE	13	Gestion des risques financiers	22
Activités	13		
Principaux marchés	13	2.6 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017	23
		Société mère Danone	23
2.3 AXES STRATÉGIQUES	14	Filiales	23
"One Planet. One Health": une vision au service des consommateurs,	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	Principales participations cotées	23
au cœur des priorités stratégiques de Danone	14		
Construire un portefeuille d'activités cohérent, avec un positionnement		2.7 FACTEURS DE RISQUES	24
unique sur des catégories à fort potentiel de croissance	14	Politique d'identification et de contrôle des risques	24
Bâtir un modèle de croissance équilibré	15	Principaux facteurs de risques	24
Créer les conditions optimales pour la croissance et l'efficacité	16	Description des principaux facteurs de risques	25
Objectifs 2020	16	Assurance et couverture des risques	38
2.4 DESCRIPTION ET STRATÉGIE DES PÔLES	17		
EDP International	17	2.8 GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE	39
EDP Noram	17	Organisation générale du contrôle interne	39
Nutrition Spécialisée	18	Processus global de contrôle interne et de gestion des risques de Danone	41
Faux	18	Processus de contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement	
Luny	10	de l'information financière et comptable de Danone	43

# APERÇU DES ACTIVITÉS, FACTEUR DE RISQUES

# 2.1 HISTORIQUE

# RACINES DE L'ENTREPRISE : DU VERRE À L'ALIMENTAIRE

Les origines de Danone remontent à 1966, lorsque la fusion de deux sociétés verrières françaises, Glaces de Boussois et Verrerie Souchon Neuvesel, donne naissance à la société Boussois Souchon Neuvesel ("BSN"). À partir de 1970, BSN engage une stratégie de diversification dans l'alimentaire en rachetant successivement trois des principaux clients de son activité de Verre d'Emballage : les Brasseries Kronenbourg, la Société Européenne de Brasseries et la Société Anonyme des Eaux Minérales d'Évian. À la suite de ces acquisitions, BSN devient le *leader* français de la bière, des eaux minérales et de l'alimentation infantile.

En 1972, Antoine RIBOUD, alors Président-Directeur Général de BSN, pose les bases du "double projet économique et social", dans lequel s'ancre depuis la stratégie de l'Entreprise. Un an plus tard, en 1973, BSN fusionne avec Gervais Danone, un groupe alimentaire français de produits laitiers et de pâtes, devenant ainsi le premier groupe alimentaire français.

# 1973-1990 : CONQUÊTE DE L'EUROPE

Au cours des années 70 et 80, le groupe BSN, après avoir cédé son activité de verre plat, concentre son développement sur l'alimentaire et les boissons, principalement en Europe occidentale. Il acquiert notamment des brasseries, Générale Biscuit, une société holding française détenant LU et d'autres marques de biscuits en

Europe, les filiales "biscuits" de Nabisco Inc. mais aussi Galbani, le premier fabricant de fromage en Italie. Le groupe BSN devient ainsi le troisième groupe agroalimentaire diversifié européen et le premier en France, en Italie et en Espagne.

## 1990-1996 : CAP SUR LE MONDE

Au début des années 90, le groupe BSN adopte une stratégie de consolidation des positions acquises au cours des années précédentes en Europe occidentale, permettant le développement de synergies. En France par exemple, BSN acquiert Volvic afin de renforcer sa position dans les activités d'eau en bouteille. À la même période, l'Entreprise pose les jalons de son développement international en procédant à un grand nombre d'acquisitions et de constitutions de joint-ventures hors d'Europe occidentale (en Asie-Pacifique, en Amérique Latine et en Europe de l'Est, ainsi que sur des marchés spécifiques comme l'Afrique du Sud et le Moyen-Orient).

Pour affirmer son statut de groupe international de l'agroalimentaire et des boissons, l'Entreprise décide, en 1994, de renommer la société mère BSN en "Groupe Danone" (par la suite, en 2009, les actionnaires approuveront le changement de dénomination sociale de la société mère Groupe Danone en "Danone").

# 1996-2007 : RECENTRAGE SUR L'ALIMENTATION SANTÉ

À partir de 1997, l'Entreprise engage un important programme de recentrage sur ses métiers à vocation mondiale. Danone procède ainsi progressivement à la cession de ses activités d'Épicerie, de Pâtes, de Plats Cuisinés, de Confiserie, de Bière, de Sauces et de Fromages et Charcuteries italiennes. Il cède également BSN Glasspack, société holding de son activité de Verre d'Emballage.

Après avoir formalisé en 2006 sa mission d'"apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre", Danone arrive en 2007 au terme d'une période de dix années de recentrage de ses activités sur le domaine de l'alimentation santé. Danone se sépare en effet en 2007 de la quasi-totalité de son activité Biscuits et Produits Céréaliers, et acquiert la même année le groupe Numico, qui lui permet d'ajouter à son portefeuille la Nutrition Infantile et la Nutrition Médicale.

# 2007-2014 : ACCÉLÉRATION DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Afin de poursuivre sa stratégie de développement international autour de ses quatre métiers, Danone fait l'acquisition en 2010 des sociétés du groupe Unimilk en Russie et, en 2012, des activités de nutrition du groupe Wockhardt en Inde. En 2013, l'Entreprise noue une alliance stratégique avec Mengniu, *leader* chinois des produits laitiers, en vue d'accélérer le développement de cette catégorie en Chine; alliance étendue en 2014 à la catégorie des laits infantiles

au travers d'une prise de participation de Danone dans le capital de Yashili, filiale de Mengniu. Depuis 2013, Danone accélère par ailleurs son développement sur le continent africain, avec en particulier la prise du contrôle exclusif de Centrale Danone au Maroc et des prises de participations dans les sociétés Fan Milk en Afrique de l'Ouest et Brookside au Kenya.

# DEPUIS 2014 : VERS UNE CROISSANCE FORTE, DURABLE ET RENTABLE

2014 a constitué une année charnière pour Danone, avec le changement de gouvernance et le lancement d'un plan de transformation, dont l'ambition est de générer une croissance forte, rentable et durable. Afin de renforcer l'impact économique et social de l'Entreprise, Danone a également créé son Manifesto, manifeste qui exprime les

convictions et engagements de Danone pour mettre sa mission en action. L'acquisition en 2017 de WhiteWave, *leader* mondial du bio et des produits d'origine végétale, a constitué une nouvelle étape importante dans la réalisation du plan de transformation de Danone.

# 2.2 PRÉSENTATION DE DANONE

# ACTIVITÉS

Avec la mission d'"apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre", Danone figure parmi les *leaders* mondiaux de l'alimentation et s'appuie, depuis l'acquisition de Numico en 2007 puis de WhiteWave en 2017, sur quatre Métiers principaux :

- le Métier Produits Laitiers et d'Origine Végétale : production et distribution de produits laitiers fermentés frais et autres spécialités laitières ; de produits et de boissons d'origine végétale (à base notamment de soja, d'amande, de noisette, de riz, d'avoine, de noix de coco) et de crèmes à café ;
- le Métier Nutrition Infantile: production et distribution d'alimentation spécialisée pour les nourrissons et les jeunes enfants en complément de l'allaitement maternel;
- le Métier Eaux : production et distribution d'eaux naturelles conditionnées et d'eaux aromatisées ou enrichies en vitamines ;
- le Métier Nutrition Médicale : production et distribution d'alimentation spécialisée pour les personnes souffrant de certaines pathologies ou les personnes fragilisées par l'âge.

Afin de refléter les évolutions récentes de Danone et de son organisation, l'Entreprise a revu l'organisation de ses Pôles :

- le Pôle EDP International (34 % du chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2017);
- le Pôle EDP Noram (18 % du chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2017);
- le Pôle Nutrition Spécialisée (29 % du chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2017);
- le Pôle Eaux (19 % du chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2017).



Danone bénéficie, en valeur, des positions de *leader* suivantes (sur les catégories et marchés pertinents) :

- n° 1 mondial des produits laitiers frais ;
- n° 1 mondial des produits et boissons d'origine végétale ;
- n° 3 mondial des eaux conditionnées ;
- n° 2 mondial de la nutrition infantile ;
- n° 1 européen de la nutrition médicale.

# PRINCIPAUX MARCHÉS

Afin de refléter les évolutions récentes de Danone, l'Entreprise a revu la répartition géographique de ses activités :

- la zone géographique Europe et Noram qui représente 53 % du chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2017, avec une activité couvrant l'ensemble des Métiers de Danone. Les principaux pays de la zone sont les États-Unis, la France, le Royaume-Uni et l'Espagne;
- la zone géographique Reste du Monde qui représente 47 % du chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2017 :
  - en Amérique Latine, le Mexique, l'Argentine et le Brésil sont les principaux contributeurs, avec une présence de l'ensemble des activités de l'Entreprise;
  - en Asie Pacifique, la Chine et l'Indonésie sont les premiers pays de la zone grâce à une forte présence dans le Métier des Eaux et de la Nutrition Infantile;
  - en Afrique et au Moyen-Orient, le Maroc et la Turquie sont les marchés les plus significatifs, avec une activité de Danone essentiellement concentrée sur les Produits Laitiers et d'Origine Végétale et les Eaux.



# Dix principaux pays en termes de chiffre d'affaires

Exercice clos le 31 décembre

(en pourcentage)	2016	2017
États-Unis	11 %	18 %
France	10 %	9 %
Chine	7 %	7 %
Russie	7 %	7 %
Indonésie	6 %	6 %
Royaume-Uni	5 %	5 %
Argentine	4 %	4 %
Mexique	5 %	4 %
Espagne	5 %	4 %
Allemagne	4 %	4 %

L'évolution de ce classement d'une année sur l'autre doit être lue au regard des variations des devises notamment de leurs fortes volatilités dans les marchés émergents.

## Dix principaux clients

En 2017, les dix premiers clients mondiaux de Danone (dont cinq d'entre eux sont d'origine française) ont représenté environ 19 % de son chiffre d'affaires consolidé ; les cinq premiers clients ont représenté environ 13 % de son chiffre d'affaires consolidé.

# 2.3 AXES STRATÉGIQUES

# "ONE PLANET. ONE HEALTH": UNE VISION AU SERVICE DES CONSOMMATEURS. AU CŒUR DES PRIORITÉS STRATÉGIQUES DE DANONE

La nouvelle signature "Danone, One Planet. One Health", lancée en 2017, exprime la vision d'entreprise, socle des axes stratégiques de Danone, globalement et par Métier. Face aux défis auxquels le monde fait face aujourd'hui et dans la continuité de la démarche d'entreprise responsable menée par Danone depuis plusieurs décennies, cette signature reflète la vision selon laquelle la santé et la préservation de la planète sont interdépendantes. En ligne avec cette vision, Danone a l'ambition de reconnecter les consommateurs à leur alimentation en favorisant des pratiques alimentaires et des habitudes de consommation plus saines et plus durables.

Cette intention puise sa source dans la "Révolution de l'Alimentation" et les nouvelles attentes des consommateurs, qui se soucient davantage de la provenance des aliments qu'ils consomment, de la façon dont ils sont produits, de leurs circuits de distribution, et des effets qu'ils ont sur leur santé et sur l'environnement.

Les entreprises agroalimentaires et les distributeurs ont un rôle important à jouer dans cette révolution par la transformation en profondeur de leur modèle économique en évoluant de systèmes de production standardisés vers de nouveaux modèles s'inspirant des habitudes alimentaires locales et tirant parti de circuits d'approvisionnement courts.

Danone va au-delà de sa mission d'"apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre". En plus de répondre aux besoins nutritionnels des consommateurs. Danone leur offre une expérience supérieure à travers des produits et services adaptés aux communautés en intégrant les dimensions culturelle, sociale, émotionnelle et physiologique liées aux habitudes alimentaires de chaque région du monde, tout en conservant l'ambition de construire, nourrir et protéger le capital santé.

# CONSTRUIRE UN PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS COHÉRENT. AVEC UN POSITIONNEMENT UNIQUE SUR DES CATÉGORIES À FORT POTENTIEL DE CROISSANCE

# Des catégories attractives, alignées avec les tendances de consommation

Au cours des vingt dernières années, Danone a façonné un portefeuille d'activités cohérent avec sa mission, aligné sur les tendances de consommation, positionné sur des catégories tournées vers la santé offrant un profil de croissance attractif et diversifié sur le plan géographique.

Ainsi, entre 1996 et l'acquisition stratégique de WhiteWave en 2017, Danone a fait évoluer son portefeuille d'activités d'un conglomérat diversifié à échelle européenne vers un portefeuille mondial, recentré sur des catégories tournées vers la santé au travers de quatre métiers : les Produits Laitiers et d'Origine Végétale, les Eaux, la Nutrition Infantile et la Nutrition Médicale.

La stratégie de Danone s'illustre donc par une réflexion permanente sur les contours de son portefeuille de catégories, s'assurant à chaque instant de répondre aux nouveaux besoins ainsi qu'aux nouvelles attentes et évolutions des tendances de consommation, et préparer la croissance de demain.

# Leadership fort au niveau local, régional et mondial

Outre le profil attractif des catégories sur lesquelles Danone choisit de se positionner, l'Entreprise s'assure également de pouvoir y exercer un *leadership* fort au niveau local, régional et mondial.

En effet, Danone développe ses activités dans l'ensemble des régions du monde, et en particulier dans les pays émergents. Ces derniers constituent pour Danone un levier majeur pour mener à bien sa mission tout en assurant sa croissance à long terme. Les principaux marchés à fort potentiel dans lesquels Danone dispose de solides positions sont l'Indonésie, la Chine, la Russie, le Mexique et le Brésil. Dans ces pays, l'Entreprise continue de développer ses

catégories de produits notamment grâce à l'innovation. Danone poursuit également son expansion dans de nouveaux pays afin de développer des relais de croissance additionnels. Depuis 2013, Danone a notamment accéléré son développement sur le continent africain, avec l'augmentation de sa participation majoritaire dans Centrale Danone (EDP International, Maroc) et une prise de participation dans le groupe Fan Milk (EDP International, Afrique de l'Ouest) ainsi que dans le groupe Brookside (EDP International, Afrique de l'Est).

# Une organisation unique au service d'un portefeuille de marques globales et locales

Danone a choisi de développer un portefeuille de marques fortes alliant à la fois des marques globales et des marques locales.

Présent dans plus de 120 marchés, Danone a entrepris de développer et d'optimiser son modèle organisationnel afin de tirer le meilleur parti de son envergure mondiale tout en apportant un soutien fort à ses marques locales.

À court terme, Danone s'est fixé comme priorité de renforcer ses différentes plateformes en termes d'approvisionnement, de distribution, de tissu industriel et de contrôle qualité et de nourrir la croissance future en s'appuyant notamment sur sa capacité à innover.

L'innovation joue un rôle clé dans la mise en œuvre de cette stratégie afin d'adapter les produits et la distribution aux contraintes et aux modes de consommation locaux. Afin de saisir efficacement toutes les opportunités de croissance, Danone s'appuie en particulier sur sa structure d'investissement et d'incubation Danone Manifesto Ventures qui a pour mission d'accompagner le développement d'entreprises innovantes à fort potentiel de croissance dans le secteur de l'alimentation et de la *Food Tech*, ainsi que sur des partenariats stratégiques.

# BÂTIR UN MODÈLE DE CROISSANCE ÉQUILIBRÉ

Danone s'est fixé pour ambition de construire un modèle de croissance équilibré, rentable et durable.

# La croissance, au cœur du modèle économique

Positionné sur les catégories les plus dynamiques du secteur, Danone bénéficie d'un *leadership* fort sur l'ensemble de ses marchés. Danone s'appuie sur son portefeuille unique de marques fortes et compte parmi ses atouts une capacité d'exécution solide en termes d'innovation, d'activation de ses marques ou de développement de nouveaux canaux de distribution.

#### Générer une croissance rentable

Dans un environnement toujours plus volatil et complexe, Danone vise à renforcer son modèle de croissance grâce à une allocation disciplinée des ressources, des gains d'efficacité et une optimisation des coûts, tout en s'assurant de financer, de manière équilibrée, ses

projets à court, moyen et long terme. L'Entreprise privilégie ainsi les opportunités de croissance stratégiques, créant de la valeur à long terme, plutôt que les allocations tactiques de court terme.

# Lancement d'un programme d'efficacité : générer des économies pour alimenter la croissance

Dans cette perspective, Danone a notamment lancé un programme d'efficacité portant sur ses frais de vente, dépenses administratives et autres frais généraux : le programme Protein. Ce programme vise à générer un milliard d'euros d'efficacités d'ici à 2020 afin de renforcer la compétitivité de l'Entreprise. Ce programme consiste

à améliorer durablement ses modes opératoires, à optimiser l'allocation de ses dépenses et à la rendre plus performante dans ses achats. Danone réinvestira une grande partie des efficacités réalisées dans la croissance, pour servir la mise en œuvre de sa stratégie et de sa mission.

# Agir de manière responsable : poursuite du double projet économique et social avec B Corp

La collaboration avec l'organisme international à but non lucratif B Lab, en vue d'obtenir la certification B Corp représente une nouvelle étape importante dans la réalisation du double projet économique et social de Danone, exprimé par Antoine RIBOUD en 1972 dans son discours de Marseille (voir paragraphe 5.1 Danone, une vision intégrée de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale).

Dans le cadre de cette démarche, source de création de valeur pour ses consommateurs et ses actionnaires, Danone transforme la manière dont sont conçus et produits les aliments et les boissons de ses marques phares en réduisant notamment le nombre d'ingrédients et en proposant de nouvelles offres sans OGM et bio. L'Entreprise s'engage également à promouvoir une agriculture durable, à encourager l'économie circulaire, à économiser l'eau, à réduire ses déchets, à réduire son empreinte carbone, à assurer le bien-être animal et à s'investir dans la collectivité.

# Nouvelle approche de la gestion des ressources stratégiques

Toujours dans le cadre de sa démarche d'entreprise engagée et responsable, Danone transforme la part amont de son activité

(gestion de l'environnement, approvisionnement de ses matières premières et processus industriels et logistiques), pour piloter ses

coûts mais aussi pour protéger la pérennité des cycles de matières premières clés et en faire un véritable levier de création de valeur et de différenciation vis-à-vis de la concurrence.

Ainsi, l'un des axes stratégiques de Danone consiste en une nouvelle approche de la gestion de ses ressources stratégiques (le lait, l'eau et le plastique). Il s'agit pour l'entreprise de ressources essentielles ayant une incidence sur sa performance économique

mais aussi environnementale et sociale. Les matières premières principales de Danone sont issues de la nature et doivent donc être protégées en créant de la valeur partagée, pour les écosystèmes et les communautés au centre desquels Danone opère. Celles-ci sont donc désormais gérées comme des cycles afin d'en assurer la pérennité, de limiter leur volatilité et enfin d'en tirer un véritable avantage compétitif comme décrit au paragraphe 5.4 Contribuer à la protection de l'environnement.

# CRÉER LES CONDITIONS OPTIMALES POUR LA CROISSANCE ET L'EFFICACITÉ

Dans le cadre de son plan de transformation, Danone a décidé de faire évoluer son organisation pour renforcer son agilité sur des marchés en forte évolution et pour favoriser des prises de décisions plus rapides, au plus près du terrain et des consommateurs. Danone a ainsi lancé plusieurs initiatives afin de renforcer son efficacité, son expertise, son agilité et sa flexibilité.

Cette organisation s'appuie notamment sur trois éléments principaux :

# Beyond Budget : un processus dynamique d'allocation de ressources

L'Entreprise a revu la façon dont elle pilote sa performance, ses échéances, les cycles de ses activités, dans son initiative Beyond Budget. Il s'agit d'un changement radical dans la façon dont Danone alloue ses ressources. Danone remplace ainsi le processus budgétaire classique par un rolling forecast c'est-à-dire

une méthode prévisionnelle dynamique fondée sur la réalisation, à chaque trimestre, de nouvelles prévisions visant à renforcer la discipline, la flexibilité, l'agilité et la précision de son organisation dans le processus d'allocation des ressources.

## One Danone (30 clusters)

L'objectif de ce projet est de partager et renforcer les expertises de Danone, par une plus grande utilisation transversale de ses ressources, et ainsi construire une armature solide durable permettant de gagner en impact, en cohérence et en efficacité, pour mieux accompagner le développement de ses activités, en restant

proche de ses marchés. Il s'agit donc d'une part d'optimiser les structures en mutualisant certaines fonctions supports et d'autre part d'investir dans des fonctions clés, nécessaires pour assurer la pérennité du modèle Danone.

# Équipe de direction régionale renforcée

En charge du déploiement de la stratégie des Pôles et garante des résultats obtenus dans leur région, cette équipe a vu son autonomie se renforcer davantage au cours de l'année 2017, afin de favoriser des prises de décision au plus près des consommateurs. L'extension

de sa responsabilité permettra au Comité Exécutif d'être concentré sur ses priorités stratégiques. Parallèlement, Danone a décidé de restreindre la composition du Comité Exécutif dont les membres se voient confier des responsabilités étendues.

# OBJECTIFS 2020

Dans le cadre de son plan de transformation visant à créer les conditions d'une croissance forte, rentable et durable, Danone s'est fixé pour ambition en 2020 de générer une croissance des ventes en données comparables comprise entre 4 % et 5 %, intégrant les dynamiques par Pôles suivantes :

- une croissance forte en données comparables supérieure à 5 % pour le Pôle EDP Noram, le Pôle Nutrition Spécialisée et le Pôle Eaux et ;
- une croissance en données comparables comprise entre 3 % et 4 % pour le Pôle EDP International.

Par ailleurs, Danone vise pour 2020 une marge opérationnelle courante supérieure à 16 % dont les principaux leviers sont :

 une progression structurelle de la marge de l'ensemble des Pôles, grâce à une discipline accrue dans l'allocation des ressources pour garantir une croissance rentable;

- le programme d'efficacité Protein qui génèrera plus d'1 milliard d'euros d'économies d'ici 2020, dont un minimum de 300 millions d'euros sera alloué à la marge d'ici 2020 (100 millions d'euros chaque année à partir de 2018);
- 300 millions de dollars de synergies générées au niveau de la marge opérationnelle courante en 2020 grâce à l'acquisition de WhiteWave.

Enfin, Danone continuera de se focaliser sur la progression de son free cash flow, qui permettra de se désendetter, avec l'objectif d'atteindre en 2020 un ratio d'endettement (Dette nette/Excédent brut d'exploitation) inférieur à 3x. Danone vise par ailleurs un ROIC (retour sur capitaux investis) d'environ 12 % pour 2020.

# 2.4 DESCRIPTION ET STRATÉGIE DES PÔLES

Danone décline de manière spécifique sa stratégie dans chacun de ses quatre Pôles.

## EDP INTERNATIONAL

Le Pôle EDP International commercialise principalement des produits laitiers frais ainsi que des produits et des boissons d'origine végétale, deux piliers distincts mais complémentaires.

Débuté en 1919 avec la création du premier yaourt dans une pharmacie à Barcelone, les produits laitiers frais (notamment le yaourt) sont le métier historique de Danone. Ils sont naturels, frais, sains et locaux. Au sein de cette gamme on retrouve également les produits dits gourmands, à consommer occasionnellement.

Pour promouvoir la consommation des produits laitiers frais, Danone s'attache à construire un consensus autour du rôle central de ces produits dans une alimentation quotidienne équilibrée. En effet, les produits laitiers frais fournissent un apport nutritionnel essentiel au corps humain, en particulier, des protéines, des glucides, du calcium, du phosphore et des vitamines B2 et B12. L'extraordinaire pouvoir de transformation des ferments lactiques vivants fait du yaourt un condensé de nutriments essentiels et l'un des produits commercialisés les moins transformés.

La gamme des produits et boissons d'origine végétale, issue de l'acquisition de WhiteWave en 2017, regroupe des boissons naturelles ou aromatisées à base de soja, amandes, noix de coco, riz, avoine, etc mais aussi des alternatives végétales aux yaourts et à la crème (produits pour la cuisine). Par cette acquisition, Danone se donne pour ambition de développer et de faire prospérer la catégorie des produits végétaux à travers le monde.

Grâce à ce portefeuille élargi et plus diversifié, Danone peut répondre à une demande croissante de produits naturels, nutritifs et respectueux de l'environnement. L'Entreprise répond ainsi aux besoins croissants des "flexitariens", consommateurs qui souhaitent diversifier leurs sources de protéines et pour qui les produits d'origine végétale représentent un choix répondant à ce besoin.

Le Pôle renouvelle en permanence sa gamme de produits en termes de saveur, de texture, d'ingrédients, de contenu nutritionnel ou de packaging. Cette capacité d'innovation lui permet d'atteindre de nouveaux consommateurs et de développer de nouveaux moments de consommation tout en s'adaptant aux goûts et aux habitudes alimentaires locales de chaque marché, en veillant à couvrir toute l'échelle de prix.

# FDP NORAM

L'activité du Pôle EDP Noram est organisée autour de cinq catégories, disposant chacune d'un portefeuille de marques :

- la catégorie des Yaourts (environ 40 % du chiffre d'affaires du Pôle) comprend principalement des yaourts (à consommer à la cuillère et à boire) commercialisés sous les marques clés Activia, DanActiv, Danimals, Dannon, Danonino, Happy Family, Horizon Organic, Light & Fit, Oikos et YoCrunch. La stratégie pour cette catégorie consiste à accroître la consommation de yaourt par habitant aux États-Unis et au Canada, en multipliant les occasions et en offrant des produits répondant aux différentes attentes des consommateurs;
- la catégorie des Produits et Boissons d'Origine Végétale (environ 20 % du chiffre d'affaires du Pôle) comprend principalement (i) des boissons à base de protéines végétales (telles que le lait d'amande et de soja), (iii) des glaces et des desserts d'origine végétale, (iii) des produits de nutrition sous forme de protéines en

La stratégie de ce Pôle repose sur le développement de la pénétration et de la consommation de ces produits dans chaque région du monde.

S'agissant des produits laitiers frais, cette stratégie vise à :

- maintenir/stabiliser l'activité dans les pays matures européens, au travers notamment de la qualité des produits, du renouvellement constant des gammes et de l'innovation;
- renforcer les principales plateformes de croissance (telles que le Mexique et la Russie) et développer de nouvelles géographies (notamment en Afrique et en Asie) dans le reste du monde.

S'agissant du développement de produits d'origine végétale, la stratégie est de :

- consolider la croissance au sein de quatre pays clés européens (le Royaume-Uni, l'Allemagne, la Belgique et les Pays-Bas);
- accélérer l'expansion d'Alpro dans d'autres pays européens et au-delà de l'Europe, en s'appuyant sur la force du réseau de distribution de Danone.

Le Pôle s'appuie sur un large portefeuille de marques, à la fois internationales et locales, bénéficiant d'une forte notoriété et d'une solide réputation, parmi lesquelles :

- Alpro, regroupant l'ensemble de l'offre végétale proposée en Europe et également exportée dans 54 pays dans le monde;
- Danone, la marque emblème de la catégorie du yaourt ;
- les marques de yaourts grecs comme Oikos ou Danio qui contiennent deux fois plus de protéines qu'un yaourt standard;
- Activia, commercialisée dans plus de 70 pays depuis 20 ans ;
- Actimel, commercialisée depuis plus de 15 ans ;
- les marques destinées aux enfants comme Danonino, déclinée dans de nombreux pays, ou Tema en Russie;
- les marques gourmandes comme Danette ou Danissimo ;
- la marque bio Les 2 Vaches ;
- la gamme Light & Free déclinée sous les noms *Light&Fit, Taillefine* ou *Ser,* regroupant les gammes de produits allégés.

poudre, étudiés à l'origine pour l'amélioration des performances et du développement des sportifs. Ces produits sont commercialisés sous les marques Silk, So Delicious et Vega. La stratégie sur ce segment consiste à offrir de multiples options nutritives et savoureuses aux consommateurs souhaitant diversifier leurs sources de protéines ou intolérants aux produits laitiers ;

• la catégorie "Coffee Creamers" (environ 20 % du chiffre d'affaires du Pôle) comprend les crèmes à café (frais ou UHT) et les boissons au café commercialisées sous les marques clés International Delight, Magicow, Dunkin Donuts (sous licence), Land O Lakes (sous licence) et SToK. L'objectif est d'offrir des produits pratiques et savoureux qui permettent aux consommateurs de retrouver, chez eux ou en déplacement, une expérience de consommation similaire à celle d'un "coffeehouse";

- la catégorie "Premium Dairy" (environ 10 % du chiffre d'affaires du Pôle) inclut des laits bio (frais et UHT), des laits conventionnels, du fromage et des "snacks" bio, ainsi que d'autres produits laitiers bio commercialisés sous la marque Horizon. La stratégie est d'offrir aux parents des produits laitiers, et adaptés à la famille pour une alimentation saine, facile et amusante;
- La catégorie "Fresh Foods" (environ 10 % du chiffre d'affaires du Pôle) comprend des salades et des légumes verts conditionnés et des fruits et légumes bio frais et surgelés commercialisés sous la marque Earthbound Farm.

Faisant partie des 15 plus grandes entreprises du secteur de l'alimentation et des boissons aux États-Unis, Danone s'est fixé comme ambition de maintenir et renforcer sa position de *leader* tout en poursuivant le développement des catégories à forte croissance sur lesquelles l'Entreprise est présente, en créant des produits équilibrés nutritionnellement, savoureux, pratiques et respectueux de l'environnement.

# NUTRITION SPÉCIALISÉE

La Nutrition Infantile et la Nutrition Médicale qui font partie du Pôle Nutrition Spécialisée proposent des solutions nutritionnelles ayant pour objectif commun d'améliorer la santé et le bien-être d'individus vulnérables tout au long de leur vie, du 1er jour de la grossesse jusqu'à leur vieillesse, avec des activités présentant des similarités et des synergies sur le plan de l'innovation et de la recherche scientifique. Le Pôle Nutrition Spécialisée se concentre notamment sur les allergies, de la prévention au traitement, Nutrition Infantile et Nutrition Médicale travaillant main dans la main afin de favoriser les synergies et renforcer la position de *leader* de Danone dans ce secteur. La marque *Nutricia* est un atout clé pour les deux métiers, grâce à un héritage médical de plus de 120 ans et une reconnaissance des *leaders* de la santé du monde entier.

Le Métier de la Nutrition Infantile se concentre sur l'alimentation parfaitement adaptée aux 1 000 premiers jours de l'enfant, c'est-àdire du premier jour de la grossesse jusqu'à l'âge de 2 ans, dans le but d'influencer positivement la santé à court et long terme. Danone offre également des produits, des services et des programmes d'éducation aux femmes enceintes ou allaitantes, aux nourrissons et aux jeunes enfants.

La catégorie des laits infantiles représente plus de 85 % de l'activité du Métier de la Nutrition Infantile. Ces produits sont disponibles dans le monde entier. L'alimentation complémentaire pour bébés, également appelée "alimentation diversifiée", représente quant à elle moins de 15 % de l'activité et est commercialisée dans quelques pays seulement. Le Métier déploie plusieurs marques internationales (comme Aptamil et Nutrilon) et un grand nombre de marques locales (Cow&Gate, Blédina, Bebelac, Malyutka et Dumex).

Danone souhaite développer le Métier de la Nutrition infantile de manière crédible et durable en fournissant des produits, des services et des programmes d'éducation qui contribueront à la santé des générations futures. Pour cela, Danone collabore avec de nombreux scientifiques, fournisseurs, consommateurs et professionnels de santé du secteur. Danone conduit aussi des enquêtes pour mieux comprendre les habitudes alimentaires et les besoins nutritionnels locaux, afin d'orienter son innovation.

## EAUX

Le Pôle Eaux regroupe les activités dans les eaux naturelles, ainsi que dans les *aquadrinks* (eaux aromatisées ou enrichies en extraits naturels de fruits, en jus de fruits, en vitamines).

Le Pôle dispose de marques internationales telles que evian, Volvic et Badoit et de marques locales très fortes : Aqua en Indonésie, Mizone en Chine, Bonafont au Mexique, Villavicencio et Villa del Sur en Argentine, Fontvella et Lanjarón en Espagne, Zywiec Zdroj en Pologne.

La stratégie du Pôle repose avant tout sur le développement de la consommation d'eaux embouteillées et d'aquadrinks en particulier au travers des actions suivantes :

Le Métier de la Nutrition Médicale se concentre principalement sur la gestion du régime alimentaire des patients, à la fois enfants et adultes, ayant reçu un diagnostic pour divers troubles médicaux. Les produits de Nutrition Médicale visent en particulier la gestion de la malnutrition résultant d'une maladie afin de répondre à des exigences nutritionnelles spécifiques dictées par la pathologie. Ces produits sont recommandés ou prescrits par les professionnels de santé (médecins, personnel médical dans les hôpitaux et les cliniques, pharmaciens) et une majorité d'entre eux ouvrent droit à un remboursement.

Sous sa marque ombrelle *Nutricia*, l'Entreprise dispose d'un large portefeuille de marques commercialisées dans plusieurs pays, comme par exemple :

- Nutrison: alimentation par sonde utilisée pour la gestion diététique des patients qui souffrent de malnutrition induite par une pathologie et ne peuvent pas s'alimenter normalement;
- Fortimel/Fortisip: compléments nutritionnels oraux liquides;
- Neocate: produits hypoallergéniques à l'intention des bébés et des enfants présentant une allergie au lait ou une allergie à de multiples protéines alimentaires;
- Nutrini/Infatrini: produits de Nutrition Médicale orale et par sonde adaptés à la gestion du régime alimentaire des bébés et des enfants, qui à cause d'une maladie, sont incapables de s'alimenter normalement ou suffisamment.

Danone a pour stratégie d'accroître sa couverture mondiale en s'implantant dans de nouveaux pays et en développant différents canaux de distribution. L'Entreprise estime que le potentiel de croissance du marché de la Nutrition Médicale est important, en raison notamment (i) du vieillissement de la population de certains pays, (ii) de la prise de conscience du rôle de la nutrition dans la santé, (iii) de l'apparition de nouvelles maladies ou allergies, et (iv) de l'augmentation du nombre de dépistages permettant une gestion plus en amont des patients concernés.

• promotion des bénéfices santé liés à l'hydratation : Danone met en place des actions pour promouvoir une hydratation plus saine, au travers de partenariats avec les autorités de santé publique, des scientifiques, et en communiquant directement auprès des consommateurs pour inspirer des comportements d'hydratation plus sains. L'Entreprise anime notamment la plateforme scientifique Hydration for Health: 150 scientifiques et représentants des autorités de santé publique du monde entier se réunissent annuellement pour partager et promouvoir les avancées dans le domaine de la science de l'hydratation et de son effet positif sur la santé;

- gestion durable et la protection environnementale des ressources en eau: Danone s'attache à préserver la qualité unique et la pérennité de son offre d'eaux naturelles en renforçant la protection des sources et en respectant le cycle de l'eau. Danone s'attache à engager ainsi l'ensemble des acteurs socio-économiques concernés, au travers d'associations ou de partenariats qui favorisent le développement d'activités non polluantes et la mise en place de pratiques agricoles plus respectueuses de l'environnement autour des zones d'infiltration;
- développement d'une gamme de boissons naturelles et plus saines, alternatives aux sodas et autres boissons sucrées.
   L'enjeu est de faciliter l'adoption de pratiques d'hydratation plus saines pour les consommateurs de boissons sucrées : de nombreuses marques d'eaux de l'Entreprise se déclinent ainsi dans une version aromatisée ou aux jus de fruits, les aquadrinks;
- innovation du packaging: afin de réduire son empreinte environnementale, le Pôle, depuis de nombreuses années, réduit significativement le poids de ses bouteilles, et utilise pour ses emballages des nouveaux matériaux, comme les matériaux d'origine végétale ou issus du recyclage.

# 2.5 AUTRES ÉLÉMENTS DE L'ACTIVITÉ ET DE L'ORGANISATION DE DANONE

## DISTRIBUTION

Bien que relevant de situations différentes du fait de spécificités locales, les modèles de distribution de Danone s'articulent autour de trois grands schémas :

- les flux à destination de la grande distribution ;
- les flux à destination des points de vente du commerce traditionnel;
- les flux à destination du e-commerce.

En outre, sur les marchés de la Nutrition Infantile et de la Nutrition

Médicale, une grande partie des produits sont commercialisés au travers des canaux plus spécialisés tels que des hôpitaux, des cliniques et des pharmacies.

Danone mène une politique constante de rationalisation de ses flux logistiques pour accroître la qualité de service tout en réduisant ses coûts. Cette politique s'articule autour d'une réflexion permanente sur les schémas organisationnels, notamment au travers d'une externalisation de sa distribution en collaboration avec des intervenants spécialisés.

#### Grande distribution

L'Entreprise établit des partenariats globaux avec ses principaux distributeurs afin de contribuer au développement des ventes de ses produits. Ces partenariats portent notamment sur la collaboration logistique, sur le développement des ventes en ligne ou encore la gestion de la sécurité alimentaire. Les aspects relatifs à la politique tarifaire, qui restent du ressort de chaque filiale, sont exclus de ces contrats

Danone a notamment pris différentes initiatives de collaboration avec les grands distributeurs afin d'optimiser les flux de marchandises et les niveaux de stocks de ses clients avec la démarche "ECR" [Efficient Consumer Response]. Outre la gestion des stocks, le

réapprovisionnement automatique et la livraison "en flux tendus", l'ECR a pour objet de collaborer avec la distribution sur la gestion de la demande pour apporter une réponse optimale aux attentes du consommateur dans les points de vente. Pour ce faire, l'Entreprise a mis en place, avec ses principaux distributeurs clients, des systèmes de gestion partagée des approvisionnements qui permettent de coordonner le niveau de stocks entre les magasins, les entrepôts des clients et ceux de Danone.

Danone s'associe par ailleurs avec ses clients pour développer certaines opérations commerciales spécifiques telles que des promotions communes.

## Commerce traditionnel

Dans le monde entier, et plus particulièrement dans les pays émergents, une part significative des ventes de Danone est réalisée dans le commerce traditionnel, grâce à des réseaux de points de vente de petite taille. Une force de distribution en propre ou des contrats d'exclusivité avec des distributeurs intermédiaires constituent pour l'Entreprise un atout compétitif dans les pays où le commerce traditionnel et les supermarchés non organisés représentent encore une part significative des ventes de produits alimentaires.

Par ailleurs, en Amérique Latine et en Asie, une partie significative de la distribution du Pôle Eaux s'effectue directement auprès des consommateurs (*Home & Office Delivery* ou HOD).

Enfin, dans les pays émergents, Danone développe de nouveaux modèles de vente de proximité au travers de larges réseaux de vendeurs indépendants.

#### F-Commerce

Danone accélère les partenariats et ses investissements avec des acteurs de la vente en ligne pour satisfaire la demande croissante des consommateurs via ce canal de distribution. On distingue trois formes de canaux e-commerce :

• les "Bricks & Mortars" (acteurs majeurs de la distribution créant une branche e-commerce);

- les "Pure Players" (enseignes vendant exclusivement via du e-commerce);
- les "Direct to Consumer" (site internet appartenant à Danone et permettant une vente de Danone au consommateur sans intermédiaire).

Danone se développe dans l'ensemble de ses canaux et renforce son expertise.

# Canaux spécialisés des hôpitaux et cliniques et des pharmacies

Sur les marchés de la Nutrition Infantile et de la Nutrition Médicale, une grande partie des produits sont commercialisés auprès d'hôpitaux, de cliniques et de pharmacies, au travers de distributeurs spécialisés ou par le biais d'appels d'offres. Danone entretient

également une relation régulière avec les professionnels de santé grâce à ses visiteurs médicaux qui rencontrent les médecins généralistes et spécialistes (pédiatres, nutritionnistes, etc.), ainsi que les pharmaciens.

# CONCURRENCE

La présence de nombreux acteurs, tant locaux qu'internationaux, fait du secteur des boissons et des aliments conditionnés un marché fortement concurrentiel. Danone estime que le succès de sa stratégie de croissance rentable repose avant tout sur la qualité, le goût, l'accessibilité et le caractère innovant de ses produits, ainsi que sur l'image forte véhiculée par ses marques dans les domaines aussi importants que la santé, la nutrition ou la responsabilité sociétale et environnementale.

Considérant que le succès dans l'industrie agroalimentaire se construit avant tout sur la base de positions locales fortes, Danone vise une position de numéro un pour chacune de ses activités dans chacun des pays où elles sont présentes, et ce toujours dans le respect des lois et réglementations relatives à la concurrence. Cette stratégie permet de construire une relation pérenne, équilibrée et constructive avec la grande distribution en disposant de produits incontournables, vecteurs de croissance et de rentabilité pour chacune des parties.

Pôle	Métier / Catégorie	Environnement concurrentiel
EDP International et EDP Noram	Produits Laitiers Frais (incluant Yaourts et " <i>Premuim Dairy</i> ")	Grands groupes internationaux de l'agroalimentaire (Nestlé, General Mills, Lactalis, Muller, Unilever, Chobani, Hain Celestial), de nombreuses sociétés plus locales spécialisées dans certaines gammes de produits ou certains marchés (Lactalis, Chobani, FrieslandCampina, Lala, Yakult, Fage, Organic Valley) et de nombreuses chaînes de distribution offrant des produits génériques ou leurs marques.
	Produits et Boissons d'Origine Végétale	Quelques grands acteurs mondiaux (Campbell, Hain Celestial, Unilever), des sociétés plus locales spécialisées dans certaines gammes de produits ou certains marchés (Blue Diamond, Califia Farms, Triballat, Wessanen, Valsoia) et de nombreuses chaînes de distribution offrant des produits génériques ou leurs marques propres.
	"Coffee Creamers"	Quelques grands groupes internationaux de l'agroalimentaire et des boissons (Nestlé), des sociétés plus locales spécialisées dans certaines gammes de produits ou certains marchés (Hood) et des chaînes de distribution offrant des produits génériques ou leurs marques propres.
	"Fresh Foods"	Quelques groupes de l'agroalimentaire (Bonduelle, Campbell, Organic Girl, Taylor farms, Olivia's organic) et de nombreuses chaînes de distribution offrant des produits génériques ou leurs marques propres.
Nutrition spécialisée	Nutrition Infantile	Grands groupes de la nutrition infantile (Abbott, Reckitt/Mead Johnson, Nestlé) et des sociétés plus locales et/ou spécialisées dans certaines gammes de produits ou certains marchés (Lac- talis, Biostime).
	Nutrition Médicale	Grands groupes de la nutrition médicale (Nestlé, Abbott) et des sociétés plus locales spécialisées dans certaines gammes de produits ou certains marchés (Fresenius)
Eaux	Eaux	<i>Leaders</i> historiques du marché des boissons (Coca-Cola, Pepsi, Nestlé) et sociétés plus locales (Mayora en Indonésie, Kang Shi Fu en Chine, Epura au Mexique).

# RECHERCHE ET INNOVATION

## Présentation de la Recherche et Innovation de Danone

Dans la mise en œuvre de la stratégie de croissance de Danone, la Recherche et Innovation occupe une place centrale. Sa mission principale est de rendre vivante la conviction de Danone : l'alimentation est un moyen essentiel pour répondre aux enjeux de santé, ainsi que d'initier une révolution de l'alimentation pour préparer Danone et ses produits aux défis du monde de demain.

Ainsi, la stratégie de la Recherche et Innovation de Danone s'organise autour de quatre champs :

- l'Innovation : conduire et stimuler les efforts de recherche scientifique sur des domaines clés de la nutrition et de la santé, intégrer ces connaissances dans des produits toujours plus sains et innovants pour s'adapter en permanence aux nouveaux usages et demandes des consommateurs ;
- la Responsabilité et L'Engagement : s'engager toujours davantage pour la qualité nutritionnelle des produits, préserver et gérer

# Organisation de la Recherche et Innovation

La Recherche et Innovation regroupe environ 1 700 personnes réparties entre deux centres internationaux de recherche (à Palaiseau, France et à Utrecht, Pays-Bas), quatre centres spécialisés (Danone Research Packaging à Évian, France ; Nutricia Research Singapore

Expertise, à Chekhov, Russie) et des équipes locales dans 55 filiales de Danone.

# à Singapour; Danone Research Fresh Dairy Technological Expertise à Madrid, Espagne; Danone Research Fresh Dairy Technological

qui permettront à chacun de construire son capital santé.

de façon durable les matières premières et les ressources

naturelles essentielles à nos produits tout en minimisant notre

empreinte sur l'environnement, notamment au travers de nos

poursuivre en collaboration avec le monde académique la dé-

monstration des effets de l'alimentation sur la santé : contribuer

au travers de nos produits à construire le capital santé, à le

les Pratiques Alimentaires : fort de notre compréhension de

l'ancrage local des pratiques alimentaires, intégrer les diffé-

rences culturelles et les besoins des différentes populations,

pour encourager des pratiques alimentaires plus saines au cœur même des communautés puis imaginer les produits de demain

renforcer et le maintenir tout au long de la vie ;

• la Santé : au-delà du profil nutritionnel des produits Danone,

packagings innovants éco-conçus;

Pour mener à bien leur mission, les éguipes de la Recherche et Innovation de Danone animent des collaborations et partenariats avec le monde académique et scientifique notamment avec les grandes Universités et organismes de recherche à travers le Danone a créé en 1991, dans le cadre du soutien à la recherche en monde, afin d'animer des comités scientifiques sur des thématiques nutrition, les Instituts Danone (organismes à but non lucratif) pour stratégiques comme les ferments, les probiotiques, le microbiote, contribuer au développement des connaissances scientifiques sur l'hydratation, le vieillissement et de mieux appréhender les proles liens entre l'alimentation, la nutrition et la santé. À fin 2017, blématiques de santé au travers de ces contacts permanents avec 15 Instituts Danone sont présents dans le monde. Leurs actions le monde scientifique extérieur. Ces collaborations et partenariats couvrent les domaines allant du soutien à la recherche scientifique. se traduisent notamment par des collaborations scientifiques, des à l'information et la formation des professionnels de la santé, ainsi mutualisations d'investissements dans des travaux de recherche,

à la recherche et le dialogue permanent avec la communauté scientifique font partie des convictions et engagements exprimés par Danone dans son Manifesto.

# USINES ET ÉQUIPEMENTS

Collaborations scientifiques

La politique de Danone est généralement de posséder ses propres usines. Les sites de production sont nombreux et dispersés géographiquement, sauf pour les Métiers Nutrition Infantile et Nutrition Médicale pour lesquels les sites sont plus concentrés.

et la mise en commun des ressources et des compétences. L'appui

Danone exploite des sites de production dans le monde entier sur ses marchés principaux. Au 31 décembre 2017, Danone possédait 202 sites de production y compris les sites de la recente aquisition ex-WhiteWave (voir paragraphe 5.5 Note méthodologique).

Enfin, Danone loue certains sites, notamment des sites administratifs et des bases logistiques (voir paragraphe 3.4 Examen du bilan et de la sécurité financière).

que des programmes d'éducation pour les enfants et le grand public.

Des contrôles réguliers sont effectués sur les sites de production afin d'évaluer les possibilités d'amélioration de la qualité, de la protection de l'environnement, de la sécurité et de la productivité. Sur la base de tels contrôles, la direction établit un plan pour l'expansion, la spécialisation, la remise à niveau et la modernisation (ou la fermeture) de sites particuliers.

# Production de l'exercice et principaux sites de production

Exercice clos le 31 décembre 2017

		Sites les plus importants par Métier [a]	
	Production <sup>(b)</sup>	Localisation	Part de la production <sup>(b)</sup> du Métier
Produits Laitiers et d'Origine Végétale	7,9 millions de tonnes	Mexique, États-Unis	11 %
Eaux	28,3 milliards de litres	France, Indonésie	12 %
Nutrition Infantile	0,9 million de tonnes	Irlande	16 %
Nutrition Médicale	189,5 millions de litres	Pays-Bas	59 %

(a) Deux sites les plus importants des Métiers Produits Laitiers et d'Origine Végétale et Eaux, site le plus important des Métiers Nutrition Infantile et Nutrition Médicale. (b) De l'exercice.

# ACHATS DE MATIÈRES PREMIÈRES

Les besoins de Danone en matières premières concernent principalement :

- les matières nécessaires à la production de produits alimentaires et de boissons, notamment le lait et les fruits (les "matières premières alimentaires"). Le lait constitue, en valeur, la principale matière première achetée par Danone. Ces achats sont composés majoritairement de lait liquide, pour lequel les filiales opérationnelles concluent généralement des contrats avec des producteurs locaux ou des coopératives. Le prix du lait liquide est fixé localement, sur des périodes contractuelles variant d'un pays à l'autre. Les principales autres matières premières alimentaires sont les préparations à base de fruits et le sucre;
- les matériaux nécessaires à l'emballage des produits, en particulier les plastiques et le carton (les "emballages"). Les achats d'emballages sont gérés au travers de programmes d'achats mondiaux ou régionaux permettant d'optimiser les compétences et les effets volumes. En effet, les prix sont influencés par l'offre et la demande au niveau mondial et régional, par les cycles économiques mais aussi par les capacités de production et le prix du pétrole;
- les matières premières énergétiques. Elles représentent une part limitée des achats de l'Entreprise.

La stratégie de Danone s'appuie de plus en plus sur la part amont de son activité, et en particulier sur son approvisionnement en matières premières, non plus uniquement pour piloter ses coûts mais aussi pour en faire un véritable levier de création de valeur et de différenciation face à la concurrence (voir paragraphe 2.3 Axes stratégiques). Les matières premières sont désormais gérées comme des cycles afin d'assurer leur pérennité, limiter leur volatilité et en tirer un véritable avantage compétitif :

- s'agissant du cycle du lait, l'ambition est de garantir un approvisionnement durable à long terme, continuer d'améliorer la compétitivité et réduire la dépendance à cette matière première en optimisant l'utilisation de l'ensemble des composants du lait grâce aux nouvelles technologies et à la mutualisation des besoins des différents Métiers, en particulier les Produits Laitiers Frais et la Nutrition Infantile;
- concernant le cycle du plastique, le principal enjeu est de développer de nouveaux matériaux 100 % recyclables, permettre

- une seconde vie aux emballages plastiques qui seront distribués sur le marché, augmenter la part de PET recyclable de 10 % à 25 % dans certains pays et à terme de produire des bouteilles composées à 100 % de plastique Bio-sourcé de  $2^{\rm e}$  génération ;
- enfin, au cœur du cycle de l'eau, le principal enjeu de Danone demeure la protection de ses sources.

L'évolution du prix des principales matières premières peut influencer la structure des résultats de Danone. Dans ce contexte, l'Entreprise gère la volatilité du coût des matières premières au travers des actions suivantes :

- amélioration continue de sa productivité: Danone s'attache notamment à optimiser l'utilisation de ses matières premières (réduction des pertes de matières, allégement des emballages, meilleure valorisation des sous-composants du lait dans ses différents produits), et à tirer parti de la mutualisation des achats de ses différentes filiales; l'Entreprise a par exemple mis en place depuis 2013 une gestion centralisée des achats du Métier Produits Laitiers Frais autres que le lait;
- mise en place d'une politique d'achat (Market Risk Management) qui consiste à définir des règles de sécurisation de l'approvisionnement physique et de fixation des prix auprès des fournisseurs et/ou sur des marchés financiers lorsqu'ils existent. Le suivi de l'exposition et la mise en œuvre de cette politique sont effectués au niveau de chaque catégorie de matières premières par les acheteurs centraux de l'Entreprise. Les acheteurs négocient principalement des contrats d'achat à terme auprès des fournisseurs étant précisé qu'il n'existe pas de marchés financiers permettant de couvrir parfaitement la volatilité des prix des principales matières premières de Danone. Les contrats d'achat à terme font l'objet d'un suivi au niveau de l'Entreprise lors de chaque clôture annuelle. Les informations relatives à ces engagements d'achats futurs sont présentées au paragraphe 3.4 Examen du bilan et de la sécurité financière. Par ailleurs, concernant les deux principales catégories de matières premières de Danone (le lait et les ingrédients laitiers ainsi que les matières plastiques dont le PET), une analyse de sensibilité à la variation de leur prix sur le coût des achats annuels de l'Entreprise (appliquée simultanément dans tous les pays où Danone a une activité de production) est présentée à la Note 5.7 des Annexes aux comptes consolidés.

# RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

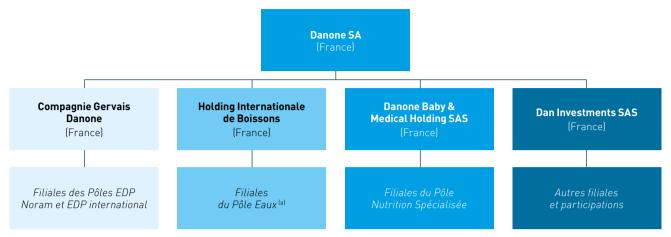
Se référer au paragraphe 5 Responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

# GESTION DES RISQUES FINANCIERS

Se référer au paragraphe 2.7 Facteurs de risques.

# 2.6 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017

L'organigramme simplifié ci-après présente la structure de l'organisation juridique générale de Danone. Certaines filiales peuvent toutefois faire l'objet d'un rattachement différent.



<sup>(</sup>a) Est rattachée au Pôle Eaux la société Evian Resort, exploitant le casino d'Évian et, à ce titre, soumise au contrôle du Ministère français de l'Intérieur et à la réglementation applicable aux activités de jeux dans les casinos.

# SOCIÉTÉ MÈRE DANONE

Danone SA est la société mère du groupe Danone. La société exerce essentiellement une fonction de [i] holding en détenant directement ou indirectement les sociétés composant le groupe, et (ii) coordination des principales fonctions et activités avec un effectif moyen de 869 personnes en 2017.

# FILIALES

La liste des filiales de la Société figure sur le site internet de Danone.

# PRINCIPALES PARTICIPATIONS COTÉES

Au 31 décembre 2017

	Pôle	Pays	Place de cotation
Centrale Danone [a]	EDP International	Maroc	Casablanca
China Mengniu Dairy [b]	EDP International	Chine	Hong Kong
Yakult Honsha <sup>(b)</sup>	EDP International	Japon	Tokyo
Yashili <sup>(b)</sup>	Nutrition Spécialisée	Chine	Hong Kong

<sup>(</sup>a) Société consolidée par intégration globale.

<sup>(</sup>b) Société mise en équivalence.

# 2.7 FACTEURS DE RISQUES

# POLITIQUE D'IDENTIFICATION ET DE CONTRÔLE DES RISQUES

Comme toute entreprise, Danone est confronté à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs. Les principaux risques auxquels Danone estime être exposé à la date du présent Document de Référence sont décrits au paragraphe ci-après.

Danone conduit une politique active d'identification et de gestion des risques visant à assurer au mieux la défense et le développement de son patrimoine et de sa réputation, la réalisation de ses objectifs et à protéger les intérêts de ses consommateurs, actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, de l'environnement et de ses autres parties prenantes et sans toutefois garantir l'absence totale de risques.

Cette politique d'identification et de gestion des risques est décrite au paragraphe 2.8 Gestion des risques et contrôle interne.

# PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES

# Synthèse des principaux facteurs de risques auxquels Danone estime être exposé à la date du présent Document de Référence

Risques liés au secteur d'activité de Danone	Lois et réglementations Risques liés à la qualité, à la sécurité des produits et à leur positionnement Goût, préférences et considérations environnementales des consommateurs Matières premières : volatilité des prix et disponibilité Concentration de la distribution Concurrence Risques naturels et de changement climatique Conditions climatiques et saisonnalité
Risques liés à la stratégie de Danone	Propriété intellectuelle Risques liés à l'image et à la réputation de Danone Croissance externe Principaux marchés Position de Danone sur certains marchés
Risques liés à l'organisation et au fonctionnement de Danone	Concentration des achats auprès d'un nombre limité de fournisseurs Ressources humaines Risques liés à l'éthique et aux droits de l'homme Systèmes d'information Défaillance du contrôle interne Risques industriels Défaillance de la couverture d'assurance
Risques de marché	Risques de marché Change opérationnel Change financier Liquidité Taux d'intérêt Contrepartie, crédit

Ces principaux facteurs de risques sont décrits ci-après.

## Autres risques

Danone est également exposé aux autres risques inhérents à toute entreprise internationale cotée dont :

- risque de change lié à la conversion des comptes en euro ;
- risque lié à la fluctuation du cours d'actions de sociétés.

Tous ces risques pourraient impacter défavorablement l'activité et les résultats de Danone et porter atteinte à la réputation et à l'image de Danone.

D'autres risques dont Danone n'a pas connaissance à la date du présent Document de Référence ou qu'il estime comme non significatifs à cette même date et qui pourraient avoir dans le futur un effet négatif sur l'Entreprise peuvent exister.

# DESCRIPTION DES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES

# Risques liés au secteur d'activité de Danone

#### IDENTIFICATION DU RISQUE

#### Lois et réglementations

En tant qu'acteur de l'industrie agroalimentaire présent dans de nombreux pays, Danone est soumis à des lois et réglementations mises en place par de nombreuses autorités et organisations nationales et internationales, notamment en matière environnementale (principalement concernant l'eau, l'air, l'utilisation des ressources naturelles, le bruit, les déchets et les émissions de gaz à effet de serre), de fiscalité, de lois et réglementations commerciales, de droit de la concurrence, de droit du travail, d'hygiène, de sécurité alimentaire, de qualité et d'exploitation des sources d'eau. Danone est également soumis à des codes de bonne conduite comme celui de l'OMS [Organisation Mondiale de la Santé], relatif à la commercialisation des substituts du lait maternel, et à ses déclinaisons dans les différentes réglementations locales. Danone est, en outre, soumis à tous droits de douanes, mesures protectionnistes ou sanctions qui pourraient être mis en place.

Les lois et réglementations auxquelles Danone est soumis sont complexes, changeantes et de plus en plus contraignantes, en ce qui concerne notamment :

- la protection de la santé et la sécurité alimentaire, la protection des consommateurs, la nutrition, et notamment, la promotion de l'allaitement maternel et les allégations touchant aux bénéfices santé des produits commercialisés par Danone, le remboursement de certains des produits de l'activité nutrition médicale et les activités de publi-promotion de Danone. Tout changement de ces lois et réglementations, toute décision d'une autorité au titre de ces lois et réglementations ou, tout autre événement venant remettre en cause les allégations nutritionnelles ou de santé relatives à certains produits, pourraient avoir un impact significatif sur les activités de Danone, augmenter ses coûts, réduire la demande des consommateurs et seraient susceptibles de donner lieu à des litiges ;
- l'accès aux ressources en eau et sa commercialisation. Une évolution des réglementations est susceptible d'affecter la disponibilité de l'eau destinée à être embouteillée et vendue et/ou sa commercialisation par Danone et d'avoir des effets négatifs sur ses activités et ses résultats;
- l'environnement. Danone ne peut pas garantir qu'il sera toujours en conformité avec les lois et réglementations. De plus, la mise en conformité de ses activités avec de nouvelles réglementations ou des modifications de la réglementation existante, pourrait s'avérer coûteuse, voire limiter sa capacité à mener ou développer ses activités;
- la fiscalité. toute modification de la réglementation fiscale par l'alourdissement des impôts et taxes existants ou l'instauration de nouvelles taxes concernant notamment les taux d'impôt, les prix de transfert, les dividendes, les prélèvements sociaux, la déductibilité des frais financiers, les régimes fiscaux particuliers ou les règles d'exonérations fiscales pourraient affecter négativement les résultats de Danone.

#### SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Le développement international de Danone limite la concentration du risque de durcissement de la réglementation sur un pays donné.

Danone a développé une organisation juridique au niveau local (filiales) et central. La Société et ses filiales, aidées par leur département juridique et/ou un cabinet d'avocats extérieur, veillent en permanence à être en conformité avec les lois et réglementations applicables.

De plus, Danone a élaboré et mis en œuvre des politiques internes et procédures en matière de conformité décrites au paragraphe 2.8 *Gestion des risques et contrôle interne*. Afin de s'assurer de la diffusion de cette pratique chez Danone, Danone a intégré la conformité à sa démarche qualité et son système de contrôle interne.

Par ailleurs, afin d'assurer la conformité avec les réglementations environnementales en vigueur, Danone a mis en œuvre des organisations, procédures et outils et a par ailleurs fixé des objectifs de réduction de son empreinte environnementale. Ces différentes initiatives ainsi que les mesures de l'exercice 2017 sont détaillés au paragraphe 5.4 Contribuer à la protection de l'environnement.

À la connaissance de Danone et à la date du présent Document de Référence, il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire, d'arbitrage ou tout autre litige actuellement en cours auxquels la Société et ses filiales sont parties, qui serait susceptible d'avoir des effets significatifs sur sa situation financière ou sa rentabilité autres que ceux mentionnés à la Note 14.3 des Annexes aux comptes consolidés.

#### SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Enfin, Danone est impliqué ou est susceptible d'être impliqué dans des litiges liés au déroulement normal de son activité qui peuvent avoir des conséquences pénales et/ou civiles. Une éventuelle issue défavorable à Danone pourrait affecter négativement sa situation financière et porter atteinte à son image ou sa réputation. L'exposition éventuelle de Danone à des litiges significatifs et ces litiges significatifs le cas échéant sont décrits à la Note 14.2 des Annexes aux comptes consolidés.

#### Risques liés à la qualité, à la sécurité des produits et à leur positionnement

L'activité de Danone l'expose au risque avéré mais également seulement perçu, anticipé ou allégué de contamination ou de nocivité de ses produits.

Ce risque de qualité peut se matérialiser par l'existence, réelle ou présumée de (i) contaminants chimiques et microbiologiques (même à des traces infinitésimales) des matières premières et emballages, (ii) contaminations croisées par des allergènes, et (iii) non-respect des conditions d'innocuité des produits finis à la sortie de l'usine et tout le long de la chaîne de distribution. Ces risques de contamination réelle ou présumée sont également susceptibles de se réaliser (i) en amont de l'activité de Danone (chez ses fournisseurs ou lors du transport par ses fournisseurs), et (ii) en aval de son activité (chez ses clients et distributeurs ou lors du transport par ses distributeurs).

Par ailleurs, si certains produits de Danone (incluant les recettes/ formulations ou certains ingrédients actifs) présentés comme ayant un bénéfice ou positionnement nutritionnel ou santé s'avéraient nocifs à court terme ou long terme ou sans effet sur la santé, alors les activités, les résultats et la réputation de Danone pourraient être d'autant plus négativement affectés que la stratégie de Danone repose en partie sur le développement de tels produits à forte composante nutrition/santé.

Enfin, plus généralement, Danone est exposé à risques de non-conformité aux normes alimentaires et à la règlementation de la composition de ses produits.

La matérialisation de tels risques pourrait avoir des conséquences multiples :

- les ventes et les résultats de Danone liés aux produits concernés pourraient être sévèrement impactés ;
- cet impact serait susceptible de s'étendre, au-delà des produits concernés, sur les autres produits de la même marque;
- du fait notamment de la couverture médiatique et du développement des réseaux sociaux, cet impact serait susceptible de se propager également à des zones géographiques autres que celles initialement concernées;
- le tout pourrait donc avoir un effet défavorable significatif au niveau des ventes et des résultats de Danone dans son ensemble;
- au-delà de l'impact financier immédiat, la réputation de Danone, de ses marques et de ses produits ainsi que l'image qualité de Danone pourraient en être négativement affectés, et ce de manière durable, accentuant de ce fait le risque financier pour Danone.

La stratégie de Danone en matière de nutrition et de santé s'inscrit dans les grandes orientations fixées par les autorités de santé dans les différents pays. Dans la mise en œuvre de cette stratégie, Danone est vigilant aux fondements scientifiques, au contexte réglementaire et à l'origine des ingrédients utilisés, au travers des organisations, actions et procédures qu'il met en œuvre, notamment (i) la stratégie et l'organisation de la Recherche et Innovation de Danone décrites au paragraphe 2.5 Autres éléments de l'activité et de l'organisation de Danone, (ii) le développement de partenariats avec des organismes scientifiques de référence et le dialogue avec les autorités de santé publique, et (iii) la mise en place d'une procédure interne pour s'assurer de la cohérence et la validité scientifique des allégations santé et nutrition diffusées dans ses communications.

Pour éviter tout risque de contamination, Danone applique une politique qualité et de sécurité alimentaire sans concession, mise en œuvre au travers d'une organisation qualité à la fois centrale et locale, permettant d'atteindre le niveau de qualité et sécurité alimentaire visé. Danone a élaboré et met en œuvre des mesures et procédures visant à limiter le risque de contamination, avec notamment la réalisation de multiples contrôles opérés sur les lignes de fabrication ainsi que tout le long de la chaîne de distribution et d'audits réguliers sur ses sites.

Par ailleurs, Danone a élaboré et mis en place dans chaque filiale une procédure organisant (i) des actions de blocage, de retrait, voire de rappel de produits dans certains cas, en collaboration avec les institutions dédiées, et (ii) des vérifications et enquêtes approfondies systématiques afin de définir si la responsabilité de Danone est engagée ou non.

#### SUIVI ET GESTION DU RISQUE

#### Goût, préférences et considérations environnementales des consommateurs

Les préférences d'achat des consommateurs, sont influencées par le goût et les habitudes alimentaires mais également de plus en plus par les questions environnementales (notamment (i) les émissions de gaz à effet de serre, en particulier celles provenant des vaches produisant le lait, (ii) la préservation des ressources en eau et (iii) les emballages et leur recyclage). Les distributeurs sont également de plus en plus attentifs à la communication vis-à-vis des consommateurs (en particulier l'étiquetage de l'impact carbone sur les produits).

Si Danone ne parvenait pas à anticiper les évolutions de préférence en termes de goût, d'habitudes alimentaires et d'attentes environnementales des consommateurs, ses activités, ses résultats et sa notoriété pourraient en être négativement affectés.

Danone a développé un large portefeuille de gammes permettant de proposer une grande variété de produits répondant aux différents besoins et moments de consommation. De plus, Danone s'attache à développer en permanence le dialogue avec ses consommateurs et plus généralement avec l'ensemble de ses parties prenantes en s'adaptant aux évolutions des modes de consommation.

Danone s'efforce continuellement de renforcer son engagement sociétal et environnemental et d'améliorer la gestion de ses activités sur l'ensemble du cycle de vie des produits, notamment au travers de sa stratégie Nature. La stratégie Nature et Nutrition Santé de Danone, sa mise en œuvre et sa réalisation en 2017 sont décrites au paragraphe 5 Responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

#### Matières premières : volatilité des prix et disponibilité

Les besoins de Danone en matières premières concernent principalement :

- les matières nécessaires à la production de produits alimentaires et de boissons, notamment le lait et les fruits (les "matières premières alimentaires");
- les matériaux nécessaires à l'emballage des produits, en particulier les plastiques et le carton (les "emballages") ;
- les matières premières énergétiques. Elles représentent une part limitée des achats de Danone.

Les variations dans l'offre et la demande au niveau mondial ou régional, les conditions climatiques, les contrôles étatiques, l'évolution de la réglementation et des événements géopolitiques (modification des méthodes de production, saturation des échanges, etc.) pourraient avoir un effet significatif sur le prix et la disponibilité des (i) matières premières, et (ii) matériaux nécessaires à l'emballage de certains des produits de Danone, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur ses résultats. En particulier, une augmentation éventuelle du prix de ces matières premières (notamment le lait) et matériaux pourrait ne pas être répercutée, en totalité ou en partie, sur le prix de vente des produits de Danone, notamment dans les pays dont l'environnement économique est dégradé ce qui serait susceptible d'avoir un effet négatif significatif sur les activités de Danone et ses résultats.

Dans le contexte de forte volatilité du prix des matières premières et afin d'en limiter, autant que possible, les impacts sur ses résultats et son activité, Danone gère l'inflation de ces coûts au travers des actions décrites au paragraphe 2.5 Autres éléments de l'activité et de l'organisation de Danone.

La politique d'approvisionnement et l'exposition de Danone aux principales matières premières, notamment le lait, sont décrites à la Note 5.7 des Annexes aux comptes consolidés.

#### Concentration de la distribution

Bien que les clients finaux des produits de Danone soient les consommateurs individuels, Danone vend ses produits principalement à des chaînes de distribution. Or, le secteur de la distribution est de plus en plus concentré globalement et localement. La poursuite de ce mouvement de concentration et l'émergence d'acteurs clés au niveau local, se traduiraient pour les sociétés de Danone par un nombre plus restreint de clients et pourraient conduire les distributeurs à réclamer de meilleures conditions. Cela pourrait notamment affecter la marge opérationnelle de ces sociétés et donc de Danone et modifier leurs parts de marché.

La présence de marques de Danone dans des types de circuits de distribution différents permet de modérer l'éventuel effet négatif du risque lié à la concentration de la distribution.

Par ailleurs, Danone a mis en place des dispositifs contribuant à réduire ce risque, notamment des programmes d'actions dans le domaine de la politique commerciale envers les grands comptes clés (voir paragraphe 2.5 Autres éléments de l'activité et de l'organisation de Danone).

#### Concurrence

Danone est présent sur des marchés fortement concurrentiels, sur lesquels interviennent de grands groupes internationaux et de nombreux acteurs locaux de tailles diverses.

Cette concurrence pourrait notamment l'amener à perdre des parts de marché, à augmenter ses dépenses publicitaires et promotionnelles, à baisser ses prix pour défendre ses parts de marché ou à l'empêcher d'augmenter ses prix pour faire face à des augmentations de coûts, ce qui serait susceptible d'avoir un impact négatif significatif sur la stratégie et les résultats de Danone.

#### SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Danone limite notamment les effets de la concurrence des principaux acteurs sur ses marchés, via sa stratégie de [i] différenciation par rapport à ses concurrents notamment en termes d'offre de produits, de rapport qualité/prix et de positionnement, et [ii] développement par croissance organique et croissance externe. Ces éléments de la stratégie de Danone sont décrits aux paragraphes 2.3 Axes stratégiques et 2.5 Autres éléments de l'activité et de l'organisation de Danone.

#### Risques naturels et de changement climatique

#### Risques naturels

L'expansion géographique conduit parfois Danone à être présent dans des zones exposées à des risques naturels, notamment sismiques. Des catastrophes d'origine naturelle pourraient donc causer des dommages aux personnes, aux biens, à l'environnement, et affecter directement Danone ou ses consommateurs ou les régions dans lesquelles il est présent et avoir éventuellement un impact négatif sur les activités, la situation financière et l'image de Danone.

#### Risques de changement climatique

Les activités de Danone sont directement liées à la nature et à l'agriculture, et sont naturellement confrontées au changement climatique qui pourrait avoir des effets négatifs sur les cycles naturels de l'eau, les sols, la biodiversité et les écosystèmes. Ainsi, les changements climatiques pourraient affecter l'activité de Danone, de ses fournisseurs et de ses clients, ce qui pourrait avoir des impacts négatifs sur ses résultats et sa situation financière

Pour ses projets d'implantation, Danone procède à une analyse d'exposition à ce type de risques afin de retenir si possible les sites les plus faiblement exposés. Si toutefois le site retenu (ou existant dans le cas d'une extension) présente une exposition à ces risques, la construction des bâtiments et l'implantation des équipements prendront en compte les recommandations d'experts en matière de prévention/protection pour limiter les impacts potentiels de ces risques naturels. Par ailleurs, Danone procède, chaque année, à la revue de l'implantation de ses sites afin d'appréhender leur exposition aux risques liés aux cycles de l'eau et aux changements climatiques.

Danone élabore et met en œuvre des actions, procédures, outils et politiques visant à prévenir et réduire ces risques, notamment sa politique climat qui vise en particulier à réduire ses émissions de gaz à effet de serre, encourager des solutions "carbone positif", offrir des produits sains et durables, renforcer la résilience de ses cycles de l'eau et de l'alimentation, éliminer la déforestation de sa chaîne d'approvisionnement d'ici à 2020.

Enfin, afin de renforcer la résilience de sa chaîne alimentaire Danone développe des solutions en "co-création" impliquant toutes ses parties prenantes et ses communautés locales.

Ces initiatives sont décrites au paragraphe 5 Responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

#### Conditions climatiques et saisonnalité

Les cycles de consommation saisonniers auxquels sont soumis certains produits de Danone et les variations climatiques sont susceptibles d'affecter négativement les activités de Danone et ses résultats. L'intensité de la saisonnalité diffère selon les métiers de Danone. De plus, le développement international de Danone induit une répartition géographique de ses activités contribuant à diversifier et limiter la concentration du risque de variations climatiques sur une région donnée. Enfin, Danone s'appuie sur son expérience opérationnelle (notamment via le développement de son offre produits et l'animation de ses marchés) pour limiter, autant que possible, l'impact des conditions climatiques.

# Risques liés à la stratégie de Danone

#### IDENTIFICATION DU RISQUE

#### Propriété intellectuelle

Danone est propriétaire, dans le monde entier, de marques, dessins et modèles, droits d'auteur et noms de domaine. La propriété intellectuelle représente une part substantielle du patrimoine de Danone.

L'étendue territoriale de la protection dépend de l'importance des produits et activités concernés : la protection tend à être mondiale pour les produits à vocation internationale, régionale ou locale pour les autres.

Danone est également propriétaire de brevets, licences, recettes propres ainsi que d'un important savoir-faire lié à ses produits et emballages et à leurs procédés de fabrication. Enfin, la Société a mis en place des accords de licence avec ses filiales et les partenaires qui utilisent ces droits de propriété intellectuelle.

Danone ne peut garantir que des tiers ne tenteront pas de détourner ses droits de propriété intellectuelle. En outre, les mesures de protection des droits de propriété intellectuelle auxquelles Danone pourrait avoir recours ne sont pas homogènes selon les pays. Le degré de protection peut être différent, de même que la mise en œuvre de sa stratégie de défense. Si Danone ne réussissait pas à protéger ses droits de propriété intellectuelle contre de telles violations ou détournements, ses résultats et sa croissance pourraient s'en trouver négativement affectés, de même que sa réputation.

En outre, certains collaborateurs ont accès à des documents confidentiels dans le cadre de leur travail. La perte ou la diffusion d'informations sensibles et/ou confidentielles pourrait porter préjudice aux intérêts de Danone et à son image, et également avoir un impact négatif sur ses résultats.

#### SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Afin de veiller sur ses actifs et assurer de manière cohérente et optimisée la protection, la gestion et la défense de ses droits, Danone a établi une charte concernant la Propriété Intellectuelle. La Société est en contact avec chacune de ses filiales de manière à mettre à jour régulièrement son portefeuille de droits de propriété intellectuelle et ainsi protéger et défendre au mieux les noms, graphismes, formes, packaging, publicités, sites internet, etc. utilisés par Danone. Danone prend également toutes les mesures juridiques qui s'imposent, notamment par le biais d'actions en contrefaçon et/ou en concurrence déloyale, pour protéger et défendre ses droits de propriété intellectuelle tant au niveau local qu'au niveau international.

Danone s'attache à sensibiliser les personnes ayant accès à et/ou détenant des informations sensibles et/ou confidentielles et diffuse des bonnes pratiques conduisant à limiter ce risque, notamment concernant l'utilisation des systèmes d'information et les réseaux sociaux.

#### Risques portant atteinte à l'image et à la réputation de Danone

Au-delà des risques liés aux produits décrits ci-dessus, Danone est exposé à des critiques de toute nature et de toute origine, fondées ou non, de bonne ou de mauvaise foi, pouvant porter atteinte à son image et à sa réputation.

Danone est ainsi susceptible d'être confronté à une publicité négative pouvant résulter d'une situation avérée ou seulement alléguée, concernant ses activités, ses marques ou ses pratiques commerciales, en matière de communication et de marketing – notamment auprès des enfants – ou de responsabilité sociétale vis-à-vis de ses parties prenantes. La circulation dans les médias de telles critiques, fondées ou non, est facilitée par les réseaux sociaux qui peuvent en démultiplier l'effet.

La survenance de tels événements pourrait avoir des effets négatifs sur l'image de Danone et ses répercuter sur ses ventes, ses activités, ses résultats, et ses perspectives de développement. Afin de limiter le risque de telles critiques, la Société a développé et diffuse dans ses filiales des règles de gouvernance et des bonnes pratiques, notamment en matière de (i) conduite des affaires, (ii) responsabilité sociétale appliquée aux fournisseurs, (iii) relations avec les communautés locales, (iv) communication et marketing responsables, et (v) éthique. Par ailleurs, afin de s'assurer de la diffusion de ces règles et bonnes pratiques au sein de Danone et de leur respect, la Société a intégré dans sa démarche Danone Way une évaluation de la performance des filiales dans le respect de ces règles et bonnes pratiques. Des compléments d'information sont disponibles aux paragraphes 2.8 Gestion des risques et contrôle interne et 5.1 Danone, une vision intégrée de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

De plus, Danone s'est doté de procédures de gestion (i) de risques afin d'éviter et d'anticiper les crises potentielles, et (ii) de crise afin d'empêcher la prolifération et la portée de telles critiques et de limiter, autant que possible, leurs impacts.

#### **Croissance externe**

La stratégie de Danone consiste à occuper des positions de *leader* sur chacun des marchés sur lesquels il est présent. Dans un contexte de concentration continue de l'industrie alimentaire et des boissons, cette stratégie repose en partie sur la poursuite de sa croissance externe par le biais de co-entreprises ou d'acquisitions, comme cela a été le cas, en Russie avec l'acquisition d'Unimilk, au Maroc avec l'acquisition de Centrale Danone et en Amérique du Nord avec l'acquisition de WhiteWave.

Par ailleurs, lors d'une acquisition et dans le cas de l'allocation du prix d'acquisition, un montant significatif peut être alloué aux actifs incorporels (notamment *goodwill*).

Les acquisitions sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur les activités, la valeur des actifs et les résultats de Danone si celui-ci ne réussit pas à intégrer rapidement et efficacement les sociétés acquises et réaliser les bénéfices attendus de ces acquisitions, notamment :

- développer l'activité et générer les cash flows attendus ;
- identifier les risques liés aux organisations et pratiques historiques;
- réaliser les synergies et les économies escomptées.

Une évolution défavorable des activités, des prévisions d'activité et des hypothèses retenues pour la projection des flux de trésorerie lors des tests de dépréciation des actifs incorporels acquis pourraient se traduire par la constatation de pertes de valeur ce qui aurait un impact négatif sur les résultats de Danone. Dans le cas de co-entreprises, les relations avec les partenaires de Danone dans certaines entités sont régies par des pactes d'actionnaires qui peuvent prévoir que certaines décisions soient prises avec l'accord de ces partenaires ou bien sans l'accord de Danone. Ainsi des difficultés sont susceptibles d'être rencontrées avec les partenaires de co-entreprises, notamment en cas de divergences sur la stratégie, le développement ou la gestion opérationnelles de ces co-entreprises, et pourraient ainsi avoir des effets négatifs sur les activités et les résultats de Danone.

#### SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Lors d'une acquisition, Danone élabore un programme d'intégration et met en place les ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

À titre illustratif, l'acquisition des sociétés du groupe WhiteWave, en avril 2017, a fait l'objet d'un programme d'intégration et ces sociétés sont intégrées dans le dispositif de contrôle interne de Danone.

Danone porte une attention particulière à la rédaction des pactes d'actionnaires, à la mise en place et au maintien d'une gouvernance adéquate avec ses partenaires.

#### Principaux marchés

#### Environnement géopolitique

Les activités et les salariés de Danone peuvent subir directement ou indirectement les effets d'une période d'instabilité économique, politique, sociale ou militaire dans des pays susceptibles de connaître, ou ayant récemment connu, une telle période.

En outre, certains pays dans lesquels Danone est présent disposent d'une réglementation peu développée et/ou peu protectrice (notamment en matière de droits de propriété intellectuelle), souvent instable au gré d'intérêts particuliers locaux puissants. Certains d'entre eux maintiennent des contrôles des changes et/ou des contrôles sur le rapatriement des bénéfices et des capitaux investis, fixent des taxes et autres redevances et instaurent des restrictions, parfois rétroactives, à l'activité des groupes internationaux. Dans certains pays, les autorités nationales et/ou locales peuvent également recourir à des lois et règlements, ou à toute autre mesure ayant un effet similaire, visant notamment des intérêts étrangers, qui restreignent le droit de propriété et/ou l'accès aux liquidités et avoirs disponibles et/ou la liberté d'exercer son activité et/ou qui équivalent à des confiscations, nationalisations ou expropriations d'actifs.

Le développement international de Danone induit une répartition géographique de ses activités contribuant à diversifier et, dans une moindre mesure, limiter la concentration du risque lié à la conjoncture économique sur un pays donné. Par ailleurs, Danone s'appuie notamment sur (i) son système de reporting pour suivre son activité et l'impact éventuel de la conjoncture économique dans les pays dans les guels il est présent, et (ii) son organisation pour prendre les mesures nécessaires (adaptation de son activité, de son organisation, restructurations le cas échéant). Selon les cas, la Direction de la Sûreté de Danone peut être associée à leur préparation et à leur mise en œuvre. Elle crée ou consolide dans certaines régions des relations avec des partenaires d'État ou privés qui peuvent être sollicités si besoin. Elle intervient également lorsque la sûreté de l'État et/ou des crises internationales peuvent affecter les activités des filiales de Danone.

Cependant, Danone ne peut assurer que ses résultats ne seraient pas significativement affectés par un bouleversement des conditions économiques, politiques ou réglementaires ou par une crise dans certains des pays dans lesquels il est présent.

Enfin, Danone exerce ses activités dans certains pays, en particulier l'Iran et la Russie, qui sont visés par des sanctions économiques et financières imposées notamment par des réglementations américaines et européennes. Ces réglementations interdisent notamment de réaliser des transactions avec certains établissements financiers et certaines personnes et prévoient l'obligation d'obtenir, auprès des autorités compétentes, une autorisation préalable avant certaines transactions. Si la Société et/ou ses filiales ne respectaient pas ces réglementations, cela pourrait entraîner des sanctions pénales ou/et des sanctions financières significatives pour Danone. Toute période d'instabilité politique ou économique dans un pays où Danone est implanté ou toute mesure économique, réglementaire ou politique du type de celles décrites ci-avant qui pourrait être mise en œuvre dans certains pays, pourrait avoir un impact négatif sur ses activités, ses résultats et sa réputation.

#### Conjoncture économique

Dans les périodes de ralentissement économique et/ou de réduction des déficits et de la dette publics qui peuvent toucher certains de ses principaux marchés, Danone peut être confronté aux phénomènes suivants :

- contraction des achats des consommateurs dont le pouvoir d'achat aurait diminué et/ou une évolution des modes de consommation due à la conjoncture économique;
- alourdissement des taxes existantes et instauration de nouvelles taxes appliquées aux consommateurs et/ou entreprises notamment dans les pays fortement endettés;
- concernant plus spécifiquement le métier Nutrition Médicale, réduction du niveau de remboursement des produits médicaux et/ou pression sur leur prix, contraction des dépenses de santé.

Ces évolutions sont susceptibles d'avoir des effets négatifs sur les activités de Danone et ses résultats.

Par ailleurs, comme décrit au paragraphe 2.3 Axes stratégiques, afin d'assurer sa croissance à long terme, la stratégie de croissance de Danone s'appuie en premier lieu sur un nombre limité de pays, dans lesquels Danone dispose de solides positions sur des marchés en forte croissance. Une évolution défavorable de son activité dans l'un ou plusieurs de ces pays est susceptible d'avoir des effets négatifs sur sa croissance.

Enfin, compte tenu de leur situation économique et/ou monétaire, certains pays, comme l'Argentine, connaissent des niveaux d'inflation extrêmement élevés et potentiellement très volatiles ce qui est susceptible d'avoir un impact sur les activités de Danone et ses résultats.

#### SUIVI ET GESTION DU RISQUE

La répartition du chiffre d'affaires par zone géographique, ainsi que les dix principaux pays de Danone en termes de chiffre d'affaires sont présentés au paragraphe 2.2 *Présentation de Danone*.

Enfin, Danone a élaboré et mis en œuvre une politique Sanctions économiques internationales visant à assurer le respect par les entités de Danone et leurs salariés des règles applicables en matière de sanctions économiques et financières.

# SUIVI ET GESTION DU RISQUE

#### Position de Danone sur certains marchés

Danone occupe des positions de numéro un local sur certains de ses marchés. Il est dès lors susceptible d'être mis en cause par des tiers alléguant un abus de position dominante et/ou un acte anticoncurrentiel. De manière plus générale, des dispositions de droit de la concurrence s'appliquent à Danone dans la grande majorité des pays dans lesquels il exerce ses activités. Des violations du droit de la concurrence, réelles ou alléguées pourraient affecter la notoriété de Danone, et déboucher sur des enquêtes d'autorités de la concurrence des pays dans lesquels Danone est présent, des procédures judiciaires, et donc éventuellement sur des sanctions pénales et/ou des sanctions financières significatives. Ceci serait susceptible d'avoir des effets négatifs sur les activités de Danone et ses résultats.

Danone a mis en place, au sein de sa Direction Conformité, une équipe spécialisée en droit de la concurrence chargée d'élaborer et de déployer une politique en matière de respect du droit de la concurrence par ses entités. Danone a également développé, au sein de sa fonction juridique, un réseau international spécialisé en droit de la concurrence qui suit ce risque.

Par ailleurs, Danone porte une attention particulière sur ce sujet et cherche à en limiter le risque, notamment par la diffusion et l'animation des Principes de Conduite des Affaires et du Code de Conduite dédié aux fonctions commerciales et afin de s'assurer de la diffusion de ces règles et bonnes pratiques chez Danone et de leur respect, Danone les a intégrées dans sa démarche Danone Way. Des compléments d'information sont disponibles aux paragraphes 2.8 Gestion des risques et contrôle interne et 5.1 Danone, une vision intégrée de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

# Risques liés à l'organisation et au fonctionnement de Danone

## IDENTIFICATION DU RISQUE

## SUIVI ET GESTION DU RISQUE

#### Concentration des achats auprès d'un nombre limité de fournisseurs

Danone dépend d'un nombre restreint de fournisseurs externes pour (i) la livraison de certains biens, notamment des matières premières (comme par exemple les ferments utilisés par le métier Produits laitiers et d'origine végétale ou le lait en poudre pour le métier Nutrition Médicale dans certains pays d'Asie), et (ii) la fourniture de certains services (en particulier des services de sous-traitance ou de prestations informatiques) auprès d'un nombre restreint de fournisseurs.

Si certains n'étaient pas en mesure de mettre à la disposition de Danone les quantités et qualités spécifiées de produits ou biens dont celui-ci a besoin dans les conditions prévues, ni d'effectuer les prestations de services dans les conditions et les délais requis, les activités de Danone et ses résultats pourraient être significativement affectés.

Afin de limiter ce risque, Danone sélectionne et procède au suivi et à la supervision de ses fournisseurs clés. Par ailleurs, il élabore et met en œuvre des procédures visant à sécuriser ses approvisionnements et prestations ainsi que des plans de continuité d'activité désignant notamment des fournisseurs alternatifs.

#### Ressources humaines

La disponibilité, la qualité et l'engagement des collaborateurs de Danone jouent un rôle essentiel dans la réussite de Danone. Si l'attractivité de Danone pour attirer et retenir les personnes disposant des compétences et talents nécessaires, notamment dans les pays émergents, dans les principaux marchés de Danone, dans les sociétés nouvellement acquises et/ou pendant les périodes de transformation de l'Entreprise, devait diminuer ou bien ne pas être suffisante, en particulier dans un contexte de maîtrise des coûts salariaux et/ou d'impact de la crise économique sur les différents programmes de rémunérations variables annuelles et pluriannuelles de Danone, l'atteinte des objectifs de Danone pourrait en être affectée et cela pourrait avoir un impact négatif sur ses résultats.

Par ailleurs, la mobilisation du management et des équipes de Danone pour mener à bien ses projets de restructuration et plus généralement de transformation de l'Entreprise pourrait affecter leur disponibilité et leur focalisation sur son activité et ses projets opérationnels, ce qui pourrait avoir des effets négatifs sur ses activités et ses résultats. C'est en particulier le cas du projet de transformation vers Danone 2020 mis en œuvre depuis 2015.

#### SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Comme décrit au paragraphe 5.3 Construire avec les salariés et fournisseurs relatif aux Rémunérations et évolutions, Danone promeut une rémunération concurrentielle et équitable et, dans cet objectif, a construit des systèmes d'évaluations et des procédures également décrits dans ce paragraphe.

Par ailleurs, Danone a développé une démarche en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale qu'il a déployée dans ses filiales, y compris dans les pays émergents. Danone estime que sa démarche et les actions mises en œuvre contribuent à l'attractivité de Danone. Cette démarche et actions mises en œuvre sont décrites au paragraphe 5 Responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

#### Risques liés à l'éthique et aux droits de l'homme

Un certain nombre de produits de Danone appartiennent à des catégories d'aliments pour lesquels le respect des valeurs éthiques et d'intégrité est un sujet particulièrement sensible.

Par ailleurs, les chaines d'approvisionnement du secteur agricole peuvent comporter des risques en matière de droits de l'homme liés notamment aux conditions de travail, à la santé et à la sécurité des travailleurs agricoles, jusqu'à des situations constitutives de travail forcé ou de travail des enfants.

Les comportements contraires aux principes éthiques ou aux lois et réglements applicables, les situations de non-conformité, notamment en matière de lutte contre la fraude ou la corruption et de respect des droits de l'homme, de la part de Danone, ses fournisseurs, ses collaborateurs ou tout autre acteur agissant pour son compte, sont susceptibles d'entrainer la défiance des consommateurs envers les produits de Danone, d'exposer Danone à des sanctions pénales et civiles et, plus généralement, pourraient avoir des effets négatifs sur ses résultats mais également sur sa notoriété.

Dès 2001, l'Entreprise a formulé ses Principes sociaux fondamentaux qui excluent toute forme de violation des droits de l'homme dans ses chaines d'approvisionnement comme dans ses propres opérations.

En 2017, Danone a élaboré son plan de vigilance pour le respect des droits de l'homme, de l'environnement, et de la santé et la sécurité des personnes, pour ses activités et celles de ses fournisseurs.

Par ailleurs, Danone a établi son code éthique (Principes de Conduites des Affaires) ainsi que sa Politique d'Intégrité. Applicables à l'ensemble des collaborateurs de Danone, ils formalisent son engagement à l'égard de l'intégrité et la conformité aux exigences légales applicables et définissent des règles déontologiques exigeantes et les principes d'actions et de comportement applicables aux collaborateurs pour les activités de Danone qui s'appliquent dans l'ensemble des pays où Danone exerce ses activités.

Enfin, la démarche RESPECT vise à étendre cet engagement à ses fournisseurs. En 2017, Danone a entrepris de la faire évoluer vers une démarche de diligence raisonnable, avec une attention particulière portée aux droits de l'homme selon une approche d'amélioration continue. Ces éléments sont décrits au paragraphe 5 Responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

#### Systèmes d'information

Danone dépend de plus en plus d'infrastructures et d'applications informatiques communes à l'ensemble de ses activités. Les principaux risques sont liés à la disponibilité des services informatiques et à l'intégrité et la confidentialité des données. Qu'il s'agisse de défaillances techniques involontaires ou d'attaques délibérées, toute défaillance des infrastructures, applications ou réseaux de communication de données, toute panne liée à un défaut de sécurisation des data-centers (centres de gestion de données) ou des réseaux, de même que toute perte de données et toute utilisation de données par des tiers, pourraient bloquer ou ralentir la production ou les ventes, retarder ou biaiser certaines prises de décision et, plus généralement, avoir des conséquences défavorables financières, opérationnelles, ou d'image pour Danone. Par ailleurs, des sociétés qui appartenaient au groupe Numico, de même que les sociétés plus récemment acquises, s'appuient sur des systèmes d'information différents, ce qui pourrait rendre la surveillance et la gestion de ces risques plus complexes pour Danone.

#### SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Danone a une politique de consolidation de *data-centers*. En particulier, les applications centrales sont hébergées dans un *data-center* hautement sécurisé, infogéré par IBM.

Danone développe et déploie des systèmes d'information spécifiques (SAP/Themis, etc.) dans ses filiales afin d'optimiser et de rationaliser les investissements informatiques tout en favorisant les synergies au niveau mondial et en diminuant les risques. Les ex-filiales de Numico ainsi que les filiales dernièrement acquises bénéficient progressivement de la mise en place du système d'information intégré SAP/Themis de Danone. Des informations complémentaires sont données au paragraphe 2.8 Gestion des risques et contrôle interne.

De plus, Danone intègre dans sa stratégie globale des plans d'actions pour remédier aux faiblesses identifiées et améliorer de façon continue le niveau de son dispositif de sécurité notamment concernant la détection des intrusions. En particulier, afin de renforcer la protection des systèmes d'information et des données, Danone s'assure dès la phase de conception des projets informatiques de la prise en compte de la sûreté numérique.

#### Défaillance du contrôle interne

Le risque de défaillance du contrôle interne est principalement relatif à (i) la fiabilité des informations financières, (ii) la conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes en vigueur, et (iii) l'efficacité et l'efficience des processus internes, y compris ceux liés à la protection du patrimoine.

Si les systèmes de contrôle interne de Danone devaient connaître des défaillances ou se montrer insuffisants, notamment face à des fraudes, la qualité de son information financière, la capacité de ses dirigeants à prendre les bonnes décisions et plus généralement ses résultats pourraient être négativement affectés.

Danone a mis en place un dispositif de contrôle interne décrit au paragraphe 2.8 Gestion des risques et contrôle interne. Ce système, aussi adéquat soit-il, ne peut fournir qu'une assurance raisonnable, et non pas une garantie absolue, quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise en raison des limites inhérentes à tout contrôle. Danone ne peut certes pas exclure le risque d'une défaillance de contrôle interne, cependant le niveau de performance et le large déploiement de ses cinq composantes (Environnement de contrôle, Identification et évaluation des risques, Activités de contrôle, Diffusion de l'information et Surveillance permanente) réduit l'exposition de Danone à ce risque.

De même, Danone ne peut exclure tout risque lié à une fraude. Cependant, le profil de risque de ses métiers et l'existence d'un programme anti-fraude largement diffusé couvrant tous les aspects de la réduction du risque de fraude et de ses impacts le cas échéant (sensibilisation, prévention, détection, investigation, sanction, reporting et amélioration continue du système de contrôle interne) (voir paragraphe 2.8 Gestion des risques et contrôle interne) réduisent l'exposition de Danone à ce risque.

#### Risques industriels

Les risques industriels concernent principalement la pollution de l'eau (pollution essentiellement organique et biodégradable), les risques environnementaux liés (i) aux installations frigorifiques (ammoniac et autres fluides frigorigènes), (ii) au stockage de matières premières ou de produits destinés au nettoyage et à la désinfection des installations (produits acides ou basiques), notamment lorsque ces installations sont situées dans des zones habitées, et (iii) au traitement des eaux usées. En cas de mise en cause de la responsabilité environnementale de Danone, du fait d'accident ou de pollution importante, ses résultats et sa réputation pourraient être négativement affectés. Par ailleurs, comme toute activité industrielle, les sites de Danone sont également exposés à des risques divers : incendie, explosion, défaillance des équipements, défaillance des systèmes de sécurité, voire défaillance humaine dans l'exploitation des équipements ou la gestion des travaux.

De tels événements pourraient causer des dommages aux personnes, aux biens, à l'environnement et avoir éventuellement un impact négatif sur les activités, la situation financière et l'image de Danone.

#### SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Danone élabore et met en œuvre des actions, procédures, outils et politiques visant à (i) prévenir et réduire ces risques, (ii) mesurer et contrôler l'impact de Danone et mettre en place des plans d'actions et des politiques lorsque nécessaire pour faire face aux risques liés à ces problématiques.

S'agissant des risques industriels, afin de réduire, sinon d'éliminer, ces risques et leurs conséquences potentielles, Danone a décidé d'ériger la sécurité des Hommes, la protection des installations industrielles et de l'environnement en valeurs incontournables de sa politique, "mesurées" à travers différents programmes, avec des objectifs élevés et des plans d'actions suivis par les directions de Danone, notamment les directions industrielles des Pôles.

#### Défaillance de la couverture d'assurance

La couverture d'assurance de Danone pourrait ne pas être suffisante et/ou Danone pourrait ne pas être en mesure de renouveler les programmes d'assurance dans des conditions acceptables, ce qui serait susceptible d'avoir un impact négatif sur sa situation financière et ses résultats.

Voir paragraphe ci-après Assurance et couverture des risques.

# Risques de marché

Des informations complémentaires sur la structure de financement et la sécurité financière sont présentées au paragraphe 3.4 Examen du bilan et de la sécurité financière.

#### IDENTIFICATION DU RISQUE

#### Risques de marché

Dans le cadre de son activité, Danone est exposé aux risques financiers, notamment de change, de financement et de liquidité, de taux d'intérêt, aux risques de contrepartie, ainsi qu'aux risques sur titres et aux risques sur matières premières.

#### SUIVI ET GESTION DU RISQUE

La politique de l'Entreprise consiste à (i) minimiser et gérer l'impact de ses expositions aux risques de marché sur ses résultats et, dans une moindre mesure, sur son bilan, (ii) suivre et gérer ces expositions de manière centralisée, puis (iii) en fonction des contextes réglementaires et monétaires exécuter les opérations financières localement ou centralement, et enfin (iv) n'utiliser des instruments dérivés qu'à des fins de couverture économique.

Danone, au travers de la Direction Financement et Trésorerie rattachée à la Direction Générale Finances, dispose pour cette gestion de l'expertise et des outils (salle des marchés, logiciels de front et de back-office) permettant d'intervenir sur les différents marchés financiers selon les standards généralement mis en place dans les groupes de premier plan. Par ailleurs, l'organisation et les procédures appliquées sont revues par les Directions du Contrôle Interne et de l'Audit Interne. Enfin, un reporting mensuel de financement et de trésorerie est communiqué à la Direction Générale Finances de Danone qui suit ainsi les orientations prises dans le cadre des stratégies de gestion qu'elle a précédemment autorisées.

Des informations complémentaires et chiffrées, notamment sur l'exposition de Danone à ces différents risques, après gestion de ces derniers, sont présentées aux Notes 5.4, 5.7, 10.3 à 10.8, 11.2 et 12.3 à 12.5 des Annexes aux comptes consolidés.

#### Change opérationnel

Danone opère essentiellement localement et par conséquence dans la devise du pays, sans induire de risque de change. Cependant l'implantation de certaines unités de production de Danone peut donner lieu à des facturations inter-compagnies en devise. C'est notamment le cas pour le Pôle Nutrition Spécialisée et, dans une moindre mesure, pour le Pôle EDP International et EDP Noram. De même, certaines matières premières sont facturées ou indexées en devise, en particulier dans les Pôles Eaux, EDP International et EDP Noram. Enfin, Danone développe également certaines activités export. Le chiffre d'affaires et la marge opérationnelle de certaines filiales sont donc exposés aux fluctuations de taux de change par rapport à leur devise fonctionnelle.

En application de sa politique de couverture du risque de change financier, l'exposition résiduelle de Danone après couverture n'est pas significative sur l'horizon couvert (voir Note 5.7 des Annexes aux comptes consolidés).

#### Change financier

En application de sa politique de centralisation des risques, Danone est amené à gérer des financements et de la trésorerie multidevises. En conséquence, les fluctuations des cours de change des devises étrangères contre l'euro peuvent avoir un impact sur le compte de résultat et le bilan consolidés de Danone. En application de sa politique de couverture du risque de change financier, l'exposition résiduelle de Danone après couverture n'est pas significative (voir Note 10.8 des Annexes aux comptes consolidés).

#### Liquidité

Dans le cadre de son activité opérationnelle, Danone n'a pas recours à un endettement de façon récurrente ni significative. Les flux d'exploitation sont généralement suffisants pour autofinancer ses opérations et sa croissance organique.

Cependant, Danone peut être amené à augmenter son endettement pour financer des opérations de croissance externe ou ponctuellement pour gérer son cycle de trésorerie, notamment lors du paiement des dividendes aux actionnaires de la Société.

Son objectif reste de maintenir cet endettement à un niveau lui permettant de conserver de la flexibilité dans ses sources de financement.

Le risque de liquidité est induit principalement, d'une part, par l'échéance de ses dettes (i) donnant lieu au paiement d'intérêts (dette obligataire, bancaire, etc.), et (ii) ne donnant pas lieu au paiement d'intérêts (dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle), et d'autre part, par les flux de paiement sur les instruments dérivés.

Dans le cadre de la gestion de son endettement, Danone est régulièrement amené à lever de nouveaux financements pour renouveler sa dette existante.

Dans les pays dans lesquels le financement centralisé n'est pas accessible lorsque les financements à moyen terme sont indisponibles, et/ou dans le cas de certains financements existants dans une société avant sa prise de contrôle par Danone, Danone est exposé à un risque de liquidité sur des montants limités dans ces pays.

Plus généralement, Danone pourrait, dans un contexte de crise financière systémique, ne pas être en mesure d'accéder aux financements ou refinancements nécessaires sur les marchés du crédit ou des capitaux, ou d'y accéder à des conditions satisfaisantes, ce qui serait susceptible d'avoir un impact négatif sur sa situation financière.

Par ailleurs, la capacité de Danone à accéder aux financements et le montant de ses charges financières peuvent dépendre, en partie, de la notation de son risque de crédit par les agences de notation financière. Les notations des dettes à court terme et à long terme de la Société et leur éventuelle dégradation pourraient entraîner une augmentation des coûts de financement et affecter son accès aux financements.

Enfin, la plupart des contrats de financement conclus par la Société (lignes de crédit bancaires et emprunts obligataires) contiennent un mécanisme de changement de contrôle, qui offre aux créanciers un droit de remboursement anticipé dans le cas d'un changement de contrôle de la Société s'il est accompagné d'une dégradation de sa notation sous *investment grade* par les agences de notation financière.

#### SUIVI ET GESTION DU RISQUE

En application de sa politique de refinancement, Danone réduit son exposition en [i] centralisant ses sources de financement, [ii] faisant appel à des sources de financement diversifiées, [iii] gérant une part significative de ses financements à moyen terme, [iv] maintenant des sources de financement disponibles à tout moment, [v] répartissant les échéances en fonction des prévisions de besoin et génération de *cash flows*, et [vi] n'étant soumis à aucun engagement relatif au maintien de ratios financiers (*covenant*).

Dans les pays dans lesquels le financement centralisé n'est pas accessible, lorsque les financements à moyen terme sont indisponibles, et/ou dans le cas de certains financements existants dans une société avant sa prise de contrôle par Danone, certaines sociétés du Groupe peuvent être amenées à porter des financements locaux pour les besoins de leur activité opérationnelle; ces financements représentent des montants limités individuellement et en cumul pour Danone, compte tenu du niveau des flux d'exploitation généralement suffisants pour autofinancer leurs opérations et leur croissance organique.

#### Taux d'intérêt

Danone est exposé à un risque de taux d'intérêt sur ses passifs financiers comme sur ses liquidités. En effet, par le biais de son endettement net portant intérêt, Danone est exposé aux fluctuations des taux d'intérêt qui ont un impact sur le montant de ses charges financières.

Par ailleurs, en application de la norme IAS 39, Instruments financiers: comptabilisation et évaluation, les fluctuations des taux d'intérêt peuvent avoir un impact sur les résultats et les capitaux propres consolidés du Groupe (voir Note 10.8 des Annexes aux comptes consolidés).

#### SUIVI ET GESTION DU RISQUE

Danone a mis en place une politique de suivi et de gestion du risque de taux d'intérêt visant à limiter la volatilité de son résultat financier par la mise en place d'instruments de couverture.

#### Contrepartie, crédit

Danone est exposé au risque de contrepartie, notamment bancaire, dans le cadre de sa gestion des risques financiers.

En effet, dans le cadre de ses activités, Danone a comme contrepartie des institutions financières, notamment pour gérer sa trésorerie et les risques liés aux taux de change et aux taux d'intérêt. Le non-respect par ces contreparties de l'un ou plusieurs de leurs engagements pourrait avoir des conséquences négatives sur la situation financière de Danone.

La politique bancaire de Danone a pour objectif de réduire ses risques en privilégiant la qualité de crédit de ses contreparties et en appliquant des limites par contrepartie. L'exposition de Danone à ces risques est décrite aux Notes 5.4 et 12.5 des Annexes aux comptes consolidés.

## ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES

Concernant les risques autres que ceux de marché (décrits au paragraphe ci-avant), Danone a une politique de couverture globale qui repose sur des évaluations techniques rigoureuses et fait appel aux produits d'assurance du marché mondial, en fonction de leur disponibilité et des réglementations locales. Ainsi, cette politique de couverture est uniforme pour l'ensemble des sociétés dont Danone a le contrôle opérationnel.

Les programmes d'assurance pour les risques de dommages aux biens, pertes d'exploitation et responsabilité civile sont négociés au niveau du Groupe pour l'ensemble des filiales avec des assureurs internationaux de premier rang. Les couvertures sont en "tous risques" sauf sur la base des garanties les plus larges existantes sur le marché, assorties de franchises variables, mais relativement faibles par rapport à celles accordées à des groupes de taille comparable, pour tenir compte de la gestion autonome des filiales. Les limites de garanties sont fixées sur la base de scénarios catastrophes et sur la base des capacités offertes par le marché des assurances. Ces programmes ont été renouvelés au 1er janvier 2016 pour une durée de trois ans, le budget global de ces programmes s'est élevé à environ 33,6 millions d'euros en 2017.

Les programmes d'assurance pour les risques "traditionnels" qui nécessitent une gestion locale, tels que la couverture des flottes de véhicules, les garanties transport de marchandises, les accidents du travail (dans les pays où ceux-ci relèvent de l'assurance privée) et les assurances spécifiques à certains pays sont négociés et gérés conformément aux pratiques et réglementations locales, dans le cadre de directives précises données et contrôlées par le Groupe. Le budget de primes s'est élevé à environ 24 millions d'euros en 2017.

Enfin, les programmes d'assurance pour les risques spéciaux, potentiellement significatifs, qui exigent un traitement centralisé, tels que la responsabilité des mandataires sociaux, les actes de fraude, ainsi que divers risques (retraits de produits, risque crédit, risque environnement), sont négociés en fonction des capacités disponibles sur les marchés, sur la base de scénarios de sinistres d'intensité probable. Le budget global de cette catégorie de couverture s'est élevé à environ 3.2 millions d'euros en 2017.

Par ailleurs, afin d'optimiser ses coûts d'assurance et d'avoir une bonne maîtrise des risques, Danone pratique une politique d'auto-assurance au travers de sa filiale de réassurance Danone Ré (filiale à 100 % consolidée dans les comptes de Danone). Cette politique d'auto-assurance porte sur un certain nombre de risques, dont la connaissance de la fréquence et de l'impact financier permet une bonne visibilité sur leurs coûts. Elle concerne donc essentiellement (i) les couvertures de dommages aux biens, de pertes d'exploitation, de responsabilité civile d'une grande majorité des sociétés du Groupe (ces programmes d'auto-assurance sont limités aux sinistres de fréquence, avec un plafond maximum de 7,5 millions d'euros par sinistre), les risques de transport pour partie et (ii) les rentes décès, invalidité, éducation, concernant les filiales françaises. En outre, une couverture dite stop-loss permet de protéger Danone Ré contre toute dérive de fréquence de la sinistralité. La gestion de ces programmes d'auto-assurance est confiée à des gestionnaires et assureurs professionnels sous la supervision de Danone et le montant des provisions est calculé par des actuaires indépendants.

# 2.8 GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

# ORGANISATION GÉNÉRALE DU CONTRÔLE INTERNE

## Objectifs du contrôle interne et référentiel utilisé

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la Direction Générale, l'encadrement et les équipes opérationnelles de Danone. Il est destiné à fournir une assurance raisonnable, qui ne peut être une garantie absolue, quant à la réalisation des principaux objectifs suivants :

## Référentiel de contrôle interne de Danone : DANgo

Le dispositif de contrôle interne de Danone est adapté à ses orientations stratégiques et en phase avec son développement à l'international. Le référentiel de contrôle interne élaboré et utilisé par Danone, DANgo (Danone Governing and Operating Processes), s'appuie sur le cadre de référence proposé en 2007 par l'Autorité des Marchés Financiers, complété de son guide d'application, et actualisé en 2010. Ce cadre de référence porte sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, et aborde les processus de pilotage et d'élaboration de l'information comptable et financière ainsi que les procédures de gestion des risques et de contrôle interne. Ce cadre de référence est lui-même cohérent avec le référentiel COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

## Périmètre du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne de Danone s'applique systématiquement aux filiales consolidées par intégration globale et à certaines filiales mises en équivalence. Dans le cas particulier des filiales de très petites tailles ou nouvellement acquises, un référentiel allégé, focalisé sur les "fondamentaux" de DANgo a été spécifiquement établi afin de faciliter leur intégration et leur développement, et garantir un contrôle adéquat de leurs processus financiers et comptables.

#### Acteurs du contrôle interne

#### Direction Générale

La Direction Générale est responsable du dispositif de contrôle interne de Danone, le Comité d'Audit assurant le suivi de l'efficacité du système de contrôle interne et de gestion des risques de Danone (voir paragraphe 6.1 *Organes de gouvernance*). Pour ce faire, la Direction Générale s'appuie sur la Direction Générale Finances et les hiérarchies opérationnelles (pôles d'activité, zones géographiques, métiers, filiales).

#### Direction Générale Finances

La Direction Générale Finances a la responsabilité de la ligne-métier Finance dans l'ensemble de la Société, directement par le biais de fonctions centralisées (Contrôle Financier, Corporate Finance, Consolidation, Reporting et Normes, Trésorerie et Financement, Fiscalité, Stratégie, Communication Financière, Développement Externe, Juridique Corporate) et, au travers de liens fonctionnels, avec les directeurs financiers des différents pôles d'activité.

La Direction Générale Finances a également la responsabilité de la gestion des risques, du contrôle interne et de l'audit interne ce qui permet de fédérer les énergies autour de sujets de gouvernance et de *compliance*.

Le Directeur Général Finances reporte au Directeur Général, et est membre du Comité Exécutif. Les principaux responsables des fonctions Finance et pôles d'activité sont rassemblés au sein d'un Comité Exécutif Finance qui se réunit mensuellement.

- fiabilité des informations financières ;
- conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes en viqueur;
- efficacité et efficience des processus internes, y compris ceux liés à la protection du patrimoine.

Il a été constitué sous sa forme actuelle dès 2003, et a été fortement enrichi en 2005 et 2006 alors que Danone, coté aux États-Unis à l'époque, était soumis à la loi Sarbanes-Oxley.

Il intègre à la fois la cartographie des processus, les processus opérationnels clés (Standard Operating Model), les principaux modes opératoires (Danone Operating Models) et les points de contrôle interne (Danone Internal Control Evaluations). Il fait l'objet d'une revue annuelle systématique (voir paragraphe ci-après Environnement de contrôle).

Par ailleurs, ce référentiel DANgo est supporté par un outil informatique du même nom, accessible à tous, dans le monde entier.

Au cours de l'exercice 2017, les entités de Danone représentant plus de 89 % du chiffre d'affaires total consolidé et situées dans environ 60 pays différents, ont été évaluées dans le cadre du dispositif de contrôle interne. Les entités WhiteWave et Alpro seront intégrées au dispositif de contrôle interne Danone en 2018.

#### Gestion des risques

Danone organise son système d'identification et de gestion de ses risques selon deux processus complémentaires :

- identification et gestion des risques opérationnels, sous la responsabilité et le suivi de la Direction Contrôle Interne;
- identification et gestion des risques stratégiques, sous la responsabilité et le suivi de la Direction du Planning Stratégique.

Le processus d'identification et de gestion des risques de Danone est décrit ci-après au paragraphe *Identification et évaluation des risques*.

#### Direction du Planning Stratégique

Rattachée à la Direction Générale Finances, la Direction du Planning Stratégique a, entre autre, la responsabilité de l'identification et du suivi des risques stratégiques de Danone. Elle s'appuie notamment sur les directeurs financiers de pôles d'activités (voir paragraphe ci-après Organisation de la fonction financière).

#### Direction Contrôle Interne

Rattachée à la Direction Corporate Finance, Contrôle et Services (voir paragraphe ci-après *Organisation de la fonction financière*), la Direction Contrôle Interne est constituée d'une équipe centrale de cinq personnes, relayée par un important réseau de contrôleurs internes locaux, généralement rattachés aux directeurs financiers des Clusters Business Services. Ces contrôleurs internes s'assurent que les procédures définies par la Société sont correctement appliquées dans leurs entités et leurs organisations.

Les principales missions de la Direction Contrôle Interne sont les suivantes :

- élaboration et déploiement du référentiel de contrôle interne de Danone DANgo;
- définition (i) des priorités en matière de contrôle interne, et (ii) de la méthodologie à suivre pour l'auto-évaluation, son testing et sa documentation;
- pilotage et analyse (i) des indicateurs de contrôle interne, et (ii) des résultats des évaluations et des plans d'actions mis en place par la communauté des contrôleurs internes;
- mise en place et suivi de la cartographie des risques opérationnels aux différents niveaux de l'organisation, et animation du réseau de contrôleurs internes sur les priorités d'action à définir en face de ces cartographies;
- support et animation du réseau international de contrôleurs internes grâce à des actions de coordination, communication et formation.

#### **Direction Audit Interne**

En 2017, la Direction Audit Interne a mené 43 missions d'audit interne dans des filiales ou fonctions transversales, sur la base d'un plan préalablement validé par le Comité d'Audit. Ces audits visent à vérifier la qualité de l'auto-évaluation DANgo effectuée par les filiales. Ces missions, du fait du renforcement des équipes d'Audit Interne et des exigences accrues de compliance, identifient périodiquement certains écarts d'appréciation dans l'auto-évaluation de certaines filiales. Nous avons renforcé la communication avec le management des Métiers sur ces écarts.

À la suite de chaque mission, un plan d'actions est préparé par la direction de la filiale pour corriger les éventuelles faiblesses mises en évidence dans le rapport d'audit interne. Un suivi de l'exécution des plans d'actions est assuré par les responsables opérationnels et fonctionnels, sous la supervision de la Direction Audit Interne. Ce suivi s'est notamment traduit par la réalisation, en 2017, de 25 missions de suivi de mise en œuvre des plans d'actions, conduites autant que possible dans les 12 mois suivant l'audit.

Par ailleurs, les Directions Trésorerie et Financement, Fiscalité, Systèmes d'Information, Environnement, Juridique/Conformité, Food Safety, Qualité, Industriel, Sécurité, Environnement, Organisation, Ressources Humaines, et Gestion de Crise organisent pour leur part des audits et des visites de contrôle ponctuels dans les filiales, qui viennent compléter les missions générales d'audit interne.

#### **Direction Conformité**

Rattachée au Secrétariat Général, la Direction Conformité, via le Chief Compliance Officer, reporte au Directeur Juridique de Danone & VP Conformité Produits et au Comité d'audit. Elle s'appuie sur des équipes ainsi que sur les Comités de Conformité locaux, déployés au niveau de 30 Clusters (un cluster couvrant tous les Métiers et activités dans un pays ou un groupe de pays), chaque Responsable Conformité d'un Cluster reportant au Chief Compliance Officer. La Direction Conformité a élaboré et anime le Programme de Conformité de Danone qui est partie intégrante de l'environnement de contrôle de Danone. Il est décrit au paragraphe ci-après Environnement de contrôle. Enfin, le Chief Compliance Officer anime le Corporate Compliance & Ethics Board.

#### Autres acteurs du contrôle interne

Dans les filiales les plus importantes et les plus complexes notamment dans les pays émergents, le responsable du contrôle interne local est supporté par une équipe de contrôleurs internes opérationnels, chargés de s'assurer de la bonne réalisation opérationnelle sur le terrain (dépôts, usines, etc.) des pratiques de contrôle interne.

Par ailleurs, les responsables hiérarchiques opérationnels des filiales et du siège sont des acteurs majeurs du contrôle interne et de sa mise en œuvre dans leurs domaines de responsabilité respectifs, avec l'appui des fonctions centrales concernées (en premier lieu, Finance, mais aussi Ressources Humaines, Développement Durable, Environnement, Sûreté, Qualité, Systèmes d'Informations, Juridique, etc., voir paragraphe ci-après *Identification et évaluation des risques*).

Enfin, les Comités (i) de pilotage et de coordination transversale du référentiel DANgo, (ii) de pilotage du Contrôle Interne, et (iii) de Conformité décrits ci-après participent également au pilotage du contrôle interne et à la surveillance permanente, notamment pour s'assurer de la cohésion avec l'activité opérationnelle à tous les niveaux.

# PROCESSUS GLOBAL DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES DE DANONE

Le contrôle interne comporte les cinq composantes étroitement liées suivantes :

- environnement de contrôle ;
- identification et évaluation des risques ;

## Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle a pour objectif de sensibiliser le personnel à l'utilité et à la nécessité du contrôle et constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant notamment une éthique, une discipline et une organisation.

L'environnement de contrôle de Danone s'appuie sur les éléments suivants :

- les valeurs de Danone, largement diffusées dans toutes les filiales et le double projet économique et social de Danone ;
- les Principes de Conduite des Affaires, définis par la Société ;
- la politique humaine et sociale, notamment en matière de développement et de formation des équipes;
- l'impulsion donnée par le Conseil d'Administration et la volonté d'amélioration continue des processus opérationnels exprimée par la Direction Générale;
- la démarche Danone Way, déployée dans une large majorité des filiales de Danone ;
- le Programme de Conformité vise à la protection de Danone et de ses filiales consolidées des risques liés notamment à la corruption, aux pratiques anti-concurrentielles, à la non-conformité avec les lois sur la confidentialité des données personnelles et les lois internationales en matière de sanctions commerciales. Il décrit les principes clés, définit les responsabilités, l'organisation et la gouvernance à tous les niveaux du groupe. Il assure également l'évaluation des risques, l'intégration de procédures de conformité et de contrôle dans l'activité, des formations, du conseil, des audits de prévention, d'investigation et de reporting;

# Identification et évaluation des risques

Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs. Les principaux risques auxquels Danone estime être exposé à la date du présent Document de Référence sont décrits au paragraphe 2.7 Facteurs de risques.

Danone a mis en place un système d'identification et de gestion des risques reposant sur deux processus systématiques d'identification des risques distincts :

#### Risques opérationnels

Le premier processus d'identification et de gestion des risques est focalisé sur les risques opérationnels liés à l'activité courante de l'entreprise et aux déficiences identifiées par la revue de contrôle interne (via l'auto-évaluation et le testing des indicateurs de contrôle, voir paragraphe ci-avant Direction Contrôle Interne). Une cartographie locale standardisée de ces déficiences (Internal Control Deficiencies Impact Mapping) au niveau de chaque unité opérationnelle permet de les classer selon deux axes qualifiant (i) leur impact financier potentiel pour l'entreprise et (ii) la difficulté pressentie de résolution de la déficience considérée. Cette cartographie peut ensuite être utilisée à différents niveaux de l'organisation (comité de direction de l'unité opérationnelle, zone, division, fonction, etc.) comme outil de priorisation des plans d'actions à mettre en œuvre pour réduire le risque identifié.

- activités de contrôle ;
- diffusion de l'information;
- surveillance permanente.

Elles sont mises en œuvre comme décrit ci-après.

- l'harmonisation des processus opérationnels de Danone au travers de la mise en œuvre du référentiel DANgo, et l'utilisation fréquente d'un même système d'information intégré (système Themis, voir paragraphe ci-après Système d'information intégré SAP/Themis) qui contribuent à la robustesse de l'environnement de contrôle;
- le référentiel DANgo (voir paragraphe ci-avant Référentiel de contrôle interne de Danone: DANgo): accessible à tous les salariés de Danone dans une version électronique, il fait l'objet d'une revue systématique annuelle. Cette mise à jour de DANgo est effectuée par des experts (i) du réseau des contrôleurs internes et (ii) opérationnels de différents métiers, ce qui contribue à l'appropriation de DANgo par les acteurs des différentes fonctions et permet d'enrichir le référentiel par de bonnes pratiques opérationnelles;
- en complément de DANgo, un site intranet dédié aux contrôleurs internes de Danone et le réseau social de Danone présentent tous les documents utiles au contrôle interne et contribuent au partage d'expériences et de bonnes pratiques en matière de contrôle interne. Ils sont également accessibles à tous les salariés de Danone et sont mis à jour régulièrement;
- la rédaction et diffusion des instructions du contrôle interne, qui sont mises à jour tous les ans.

#### Risques stratégiques

Le second processus d'identification et de gestion des risques est focalisé sur les risques stratégiques et se présente sous la forme d'une cartographie des risques hiérarchisés en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact estimé sur l'Entreprise.

#### Méthodologie

Cette cartographie des risques est établie et mise à jour semestriellement par la Direction Générale Finances. La méthodologie retenue est la suivante :

- identification des risques considérés comme matériels par pôle d'activité avec l'appui des grandes fonctions transversales, intégration de risques systémiques non perceptibles au niveau des filiales;
- consolidation des risques majeurs des pôles d'activité au niveau de l'Entreprise et intégration de risques systémiques non perceptibles au niveau des pôles d'activité;
- hiérarchisation des risques en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact financier estimé, à l'échelon d'un pôle d'activité ou de l'Entreprise;
- détermination des actions préventives ou correctives, qui peuvent être transverses ou spécifiques aux pôles d'activité selon les cas.

Ce processus s'inscrit pleinement dans le processus annuel de planning stratégique : le plan stratégique de chaque pôle d'activité part de la cartographie des risques stratégiques de l'année précédente et aboutit à la construction de la nouvelle, avec les actions préventives associées.

#### Suivi des risques

Pour chaque pôle d'activité, les risques les plus significatifs sont revus deux fois par an entre les directions des pôles d'activité et le Directeur du Planning Stratégique de Danone, lors de réunions spécifiques auxquelles assistent le Directeur Général et le Directeur Financier de chaque pôle d'activité et le Directeur du Planning Stratégique.

Par ailleurs, une revue d'ensemble des risques les plus significatifs est présentée deux fois par an par le Directeur du Planning Stratégique au Directeur Général de Danone, ainsi qu'au Directeur Général Finances. Une cartographie des risques majeurs de Danone et les plans de mitigation y sont revus et évalués. Ces travaux servent de base aux présentations faites au Comité Exécutif de Danone ainsi qu'au Comité d'Audit.

#### Activités de contrôle

Les activités de contrôle ont pour objectif de s'assurer de l'application des normes, procédures et recommandations qui contribuent à la mise en œuvre des orientations de la Direction Générale.

Toutes les filiales intégrées dans le périmètre de DANgo suivent un processus d'auto-évaluation annuel. Les plus importantes suivent une méthodologie de revue de contrôle interne plus élaborée avec une documentation détaillée comprenant les flux d'information, les points de contrôle et les tests effectués par le management.

 l'outil informatique supportant le système DANgo permet aux filiales de s'autoévaluer et d'apprécier leur conformité au référentiel de contrôle interne de Danone. Il permet également de suivre les plans d'actions nécessaires le cas échéant;

#### Diffusion de l'information

Une information pertinente doit être identifiée, recueillie, chiffrée et diffusée sous une forme et dans les délais qui permettent à chacun d'assumer ses responsabilités.

Pour cela, Danone s'appuie sur :

- son organisation et son système d'information qui sont des éléments facilitant la circulation des informations nécessaires aux prises de décision;
- les différents sites intranet et les bases documentaires qui permettent un partage des informations au sein de Danone. Ces informations regroupent non seulement des données financières mais également des données extra-financières répondant aux besoins des différentes directions opérationnelles et fonctionnelles. Depuis 2012, Danone a déployé son réseau social, accessible à tous, pour transmettre l'information et développer les échanges et le partage d'expérience;
- la diffusion du référentiel DANgo, opérée par la Direction Contrôle Interne qui anime, forme et coordonne le réseau des contrôleurs internes :

# Autres éléments de l'organisation de Danone contribuant à l'identification et l'analyse des risques

L'existence de procédures – sur la veille concurrentielle, les formations, la prévention et la protection – tout comme l'action menée par les directions spécialisées, telles que la Direction de l'Environnement ou la Direction de la Qualité et de la Sécurité des aliments, contribuent à l'identification et l'analyse des risques.

De plus, la Direction de la Sûreté permet d'identifier les menaces sur les salariés ou les actifs de Danone

Par ailleurs, la Direction de la Gestion de Crise utilise les informations mises à disposition par les cartographies établies au niveau de chaque pôle d'activité pour identifier les crises potentielles et y préparer les entités concernées, sachant qu'elle s'assure qu'une réponse adéquate soit apportée à toute crise, même sans identification préalable du risque associé.

L'identification et le *reporting* des risques est aussi facilité par le nombre relativement faible de niveaux de *reporting* à l'intérieur de la Société, de canaux courts de prises de décision, et la contribution des unités opérationnelles dans les discussions stratégiques. Par ailleurs, le Corporate Compliance & Ethics Board, comité transverse semestriel animé par le Chief Compliance Officer a été créé pour superviser le Programme de Conformité de Danone, notamment en examinant les risques liés à la conformité. Il est relayé localement par les 31 Comités de Conformité.

 les résultats de la campagne DANgo de l'auto-évaluation des filiales sont reportés périodiquement à la Direction Contrôle Interne qui les analyse et diffuse des synthèses pertinentes aux différentes parties prenantes. Des plans d'actions appropriés sont mis en place par les entités sous la supervision de la Direction Contrôle Interne dans un objectif d'amélioration permanente et leur correcte mise en œuvre est par la suite validée dans le cadre des audits internes.

Par ailleurs, les performances et résultats du contrôle interne de chaque unité opérationnelle font l'objet d'un suivi régulier et systématique par les Comités de Direction des entités.

- elle organise des sessions de travail et de formation annuelle du réseau des contrôleurs internes avec notamment des ateliers de travail et de partage. La session organisée en 2017 a réuni plus de 130 participants couvrant 173 entités;
- elle assure la formation et l'intégration des nouveaux contrôleurs internes, y compris dans les sociétés nouvellement acquises;
- elle assure également des formations au contrôle interne ouvertes à tous les managers des fonctions financières;
- elle communique régulièrement à différents niveaux de l'organisation (Comités Centraux, réunions au niveau des Métiers avec les directeurs financiers ou des opérationnels, présentations annuelles systématiques aux directeurs généraux et directeurs financiers de zones, et participation à des Comités de Direction fonctionnels).

## Surveillance permanente

Le système de contrôle interne est revu périodiquement afin qu'en soient évaluées l'efficacité et les performances qualitatives.

Le suivi permanent des procédures de contrôle s'inscrit dans le cadre des activités courantes de Danone et de ses filiales.

La qualité du pilotage et de la surveillance du dispositif de contrôle interne est assurée par deux Comités animés par la Direction Contrôle Interne qui se réunissent régulièrement :

- le Comité de pilotage et de coordination transversale du référentiel DANgo. Il rassemble des cadres dirigeants opérationnels désignés comme représentants des fonctions clés de Danone: Recherche et Développement, Achats, Opérations, Marketing, Ventes, Finance, Ressources Humaines, Systèmes d'information, etc.;
- le Comité de pilotage du contrôle interne. Il est constitué principalement des dirigeants de la fonction Finance de Danone et des Métiers et se réunit trimestriellement.

Par ailleurs, le Comité d'Audit, tout comme la Direction Générale de Danone, est informé, au moins deux fois par an, de l'avancement des processus d'auto-évaluation des filiales, de ses résultats ainsi que des résultats des missions réalisées par l'audit interne. Les objectifs de l'année suivante sont également présentés ainsi que les priorités retenues par les fonctions Contrôle Interne et Audit Interne.

#### Suivi des indicateurs de contrôle interne

La Direction Contrôle Interne a mis en place et suit des indicateurs de performance du contrôle interne (taux de couverture, taux d'exigence de la méthodologie, et taux de déficiences des points de contrôle) afin d'analyser et de communiquer les résultats du contrôle interne des filiales et de Danone avec un suivi par zones géographiques et par pôles d'activité.

Les objectifs sur ces indicateurs sont discutés en Comité de pilotage du contrôle interne et en Comité de pilotage et de coordination transversale du référentiel DANgo, puis présentés au Comité d'Audit de Danone (voir paragraphe 6.1 *Organes de gouvernance*), avant d'être communiqués aux filiales, ce qui contribue à un alignement et une vision commune des priorités du contrôle interne.

En 2017, les indicateurs clés du contrôle interne de Danone ont évolué comme suit : le taux d'exigence de la méthodologie reste stable, le taux de couverture ainsi que le taux de déficience sont en léger retrait par rapport à 2016.

#### **Danone Ethics Line**

Danone dispose d'un système d'alerte central où salariés, fournisseurs et autres tiers peuvent transmettre de manière confidentielle, des suspicions de fraude, corruption ou d'autres cas de non-conformité. En 2016, Danone a mise en place le nouveau système Danone Ethics Line en remplacement de Dialert et offrant des fonctionnalités nouvelles comme un système de suivi des enquêtes. Par ailleurs le Danone Ethics Line Committee a été mis en place et est chargé de suivre les cas de non-conformité avec le Programme de Conformité et de la mise en œuvre et de Danone Ethics Line. Il réunit le Directeur Conformité, le Directeur Conformité Anti-Corruption, le Directeur Audit Interne et des Directeurs de la Direction Générale Ressources Humaines. En 2017, Danone a reçu 188 alertes en lien avec diverses thématiques dont les ressources humaines, la corruption, la fraude etc. Aucun de ces cas n'a eu d'impact significatif sur les comptes consolidés de Danone.

#### Missions d'audit interne

En 2017, la Direction Audit Interne a mené 43 missions d'audit interne dans des filiales ou fonctions transversales, sur la base d'un plan préalablement validé par le Comité d'Audit. Ces audits visent à vérifier la qualité de l'auto-évaluation DANgo effectuée par les filiales. Ces missions, du fait du renforcement des équipes d'Audit Interne et des exigences accrues de *compliance*, identifient périodiquement certains écarts d'appréciation dans l'auto-évaluation de certaines filiales. Danone a renforcé la communication avec le management des Pôles sur ces écarts.

À la suite de chaque mission, un plan d'actions est préparé par la direction de la filiale pour corriger les éventuelles faiblesses mises en évidence dans le rapport d'audit interne. Un suivi de l'exécution des plans d'actions est assuré par les responsables opérationnels et fonctionnels, sous la supervision de la Direction Audit Interne. Ce suivi s'est notamment traduit par la réalisation, en 2017, de 25 missions de suivi de mise en œuvre des plans d'actions, conduites autant que possible dans les 12 mois suivant l'audit.

Par ailleurs, les Directions Trésorerie et Financement, Systèmes d'Information, Environnement, Juridique/Conformité, Food Safety, Qualité, Industriel, Sécurité, Environnement, Organisation, Ressources Humaines et Gestion de Crise organisent pour leur part des audits et des visites de contrôle ponctuels dans les filiales, qui viennent compléter les missions générales d'audit interne.

# PROCESSUS DE CONTRÔLE INTERNE RELATIF À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE DE DANONE

## Organisation de la fonction financière

L'organisation de la fonction financière repose sur :

- des directions fonctionnelles : Corporate Finance, Contrôle et Services (dont dépendent notamment les Directions (i) Trésorerie et Financement (ii) Fiscalité, (iii) Assurance, (iv) Consolidation, Reporting et Normes, (v) Contrôle Interne, et (vi) Audit Interne); Contrôle de Gestion et Performance; Stratégie et Développement externe; Communication financière; les fonctions transactionnelles (comptabilité, trésorerie, etc.) et certaines fonctions d'expertise sont ensuite organisées par zones géographiques (Region Business Services) regroupant plusieurs unités couvrant tous les Métiers et activités dans un pays ou un groupe de pays (Cluster Business Services);
- des directions financières opérationnelles pour les Métiers et activités opérationnelles clés en charge de l'animation et du pilotage du business; ainsi chaque Métier a sa direction financière opérationnelle, elle-même organisée par zones géographiques (Region Business units) regroupant une unité par pays (Category Business Unit).

## Production de l'information financière et comptable

L'information financière est issue d'un processus rigoureux et complet de planification financière. Ce processus intègre notamment :

- un plan stratégique à trois ans précisant les objectifs financiers clés annuels;
- des prévisions à 1 an glissant dite rolling forecast réalisées trimestriellement sur tous les indicateurs financiers et des mises à jour mensuelles pour certains indicateurs;
- des arrêtés mensuels :
- des réunions mensuelles de suivi des performances comprenant les équipes financières et les directeurs généraux des Métiers;
- des réunions trimestrielles de suivi de l'exécution de la stratégie comprenant les équipes financières et les directeurs généraux des Métiers.

La pertinence et le choix des indicateurs financiers utilisés pour le suivi des performances sont revus régulièrement.

Dans ce cadre, pour chaque unité opérationnelle sont préparés mensuellement un *reporting* financier détaillé et, deux fois par an, une liasse de consolidation exhaustive nécessaire à la préparation des comptes consolidés de Danone.

Ces liasses de consolidation sont contrôlées par une équipe centrale qui procède également aux opérations d'élimination et de consolidation proprement dites ainsi qu'à l'analyse et la validation des postes les plus significatifs des comptes consolidés (actifs incorporels, impôts, capitaux propres, provisions, dettes, etc.).

Par ailleurs, la production de l'information financière intègre en amont les étapes de contrôle suivantes, menées par la Direction Consolidation, Reporting et Normes :

- validation par l'équipe centrale, tout au long de l'année, des principales options comptables retenues par les filiales et les fonctions centrales et simulation des transactions complexes dans le progiciel de consolidation;
- examen approfondi des arrêtés mensuels à fin mai et à fin novembre de certaines filiales (procédure dite de hard close) en fonction des risques et transactions spécifiques identifiés en préparation des comptes consolidés respectivement semestriels et annuels;
- maintien et animation d'un outil central, nommé WeFi, qui recense les principaux principes organisationnels et processus de la fonction finance ainsi que les principes comptables validés pour Danone;

#### Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable de Danone s'appuie sur les éléments suivants :

- l'organisation de la fonction financière qui repose sur des directions fonctionnelles centrales et la direction financière de chacun des Métiers (voir paragraphe ci-avant Organisation de la fonction financière). Dans tous les cas, ce sont les unités opérationnelles qui ont la responsabilité de la production et du contenu de leurs états financiers ainsi que de leur contrôle interne;
- les pratiques et procédures de contrôle de DANgo qui contribuent à assurer la fiabilité des processus d'élaboration des états financiers. En effet, le référentiel DANgo comporte un nombre important de contrôles relatifs à la qualité de l'information financière et comptable;

- réunions d'information et de partage des bonnes pratiques regroupant régulièrement les principaux responsables financiers notamment de Cluster Business Services et de certaines fonctions centrales et sessions de formation sur des sujets comptables spécifiques régulièrement organisées;
- (i) réunions de préparation des arrêtés avec les équipes financières des principales filiales de Danone et les Cluster Business Services les couvrant en fonction des risques et transactions spécifiques identifiés et (ii) présentation au Comité d'Audit (des transactions spécifiques de la période, les principales options comptables de clôture et les éventuels changements significatifs introduits par l'évolution du référentiel comptable IFRS) (voir paragraphe 6.1 Organes de gouvernance).

Par ailleurs, l'information financière et comptable de Danone est produite *via* les outils décrits ci-après.

#### Système d'information intégré SAP/Themis

La gestion et l'optimisation des flux d'information des fonctions financières mais également des fonctions achats, industrielles, qualité, *supply chain*, et commerciales, aussi bien au sein qu'entre les filiales, se fait principalement au travers du système d'information intégré SAP/Themis. Son déploiement dans les filiales de Danone progresse régulièrement et s'accompagne d'une amélioration continue des fonctionnalités du système.

Au 31 décembre 2017, les activités supportées par Themis représentent 71 % du chiffre d'affaires consolidé pour les Métiers Produits Laitiers Frais et Eaux. Le déploiement de Themis se poursuit en 2018, notamment pour WhiteWave et Alpro.

Le même système d'information est en cours de déploiement dans les filiales des Métiers Nutrition Spécialisée (couvrant 82 % du chiffre d'affaires cumulé au 31 décembre 2017).

#### Progiciel de consolidation et de reporting

Le reporting financier mensuel et plus généralement les informations financières utilisées pour gérer et contrôler l'activité des unités opérationnelles sont produits par un système d'information unifié (SAP/Business Objects Financial Consolidation).

Ce même système est également utilisé pour la production des comptes consolidés annuels et semestriels. Les processus relatifs à la sécurité, à l'exploitation et au développement de nouvelles fonctionnalités de ce système de consolidation font l'objet d'une documentation.

- les contrôles menés par la Direction Consolidation, Reporting et Normes (voir paragraphe ci-avant Production de l'information financière et comptable);
- la définition pour l'Entreprise des rôles et des compétences requis aux différents niveaux de l'organisation financière et l'élaboration, en conséquence, de programmes de formation interne;
- la production et diffusion de l'information financière et comptable de l'Entreprise via des outils unifiés décrits ci-avant;
- le référentiel unique des procédures et principes comptables de l'Entreprise, qui sont en cohérence avec ses principes de contrôle interne. Diffusé sur le site Intranet WeFi, ce référentiel est accessible à tous les salariés de la fonction Finance.

# Identification et évaluation des risques

Le suivi et la gestion des principaux risques identifiés relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable de Danone s'organisent comme suit :

- les risques mis en évidence à l'issue des résultats de l'évaluation annuelle du contrôle interne (DANgo) et des audits internes sont suivis;
- les processus budgétaire et de planification stratégique, le suivi des performances, les réunions régulières où les fonctions financières sont largement parties prenantes (Contrôle de Gestion, Trésorerie et Financement, Consolidation Reporting et Normes, Développement) ainsi que les réunions du Comité Exécutif des Risques et du Comité Exécutif permettent de suivre et de gérer les principaux risques ainsi identifiés ;
- le dispositif de contrôle interne est également adapté en fonction des risques identifiés.

## Activités de contrôle

Chaque Métier dispose d'une direction financière qui est responsable du suivi de la performance, des investissements et du suivi des flux de trésorerie opérationnels, notamment via le processus rigoureux de planification financière et de reporting. Les directions financières des Métiers s'appuient sur les directions financières existantes au niveau des zones géographiques et dans les unités opérationnelles, le processus global de planification financière étant animé par la Direction Contrôle de Gestion.

Des visites régulières sont effectuées par les membres des fonctions centrales dans les unités opérationnelles (suivi des performances, revue des procédures, réunions de pré-clôture, audits de sujets ponctuels, avancement des projets d'amélioration du contrôle interne, suivi de plans d'actions, formations aux normes comptables). Les documents adéquats sont remis suffisamment à l'avance pour revue par les instances dirigeantes de Danone.

#### Diffusion de l'information

L'information financière et comptable de Danone est produite et diffusée *via* les outils décrits ci-avant.

Par ailleurs, en termes de diffusion de l'information financière au sein de Danone, tous les trimestres, l'ensemble de la fonction financière peut se connecter à un site où le Directeur Général Finances commente l'activité du trimestre, les résultats financiers à date et les principaux enjeux de l'Entreprise.

# Surveillance permanente

L'amélioration du processus relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière est une des responsabilités de chaque directeur financier d'un Métier et de chaque directeur fonctionnel. Des travaux détaillés sont menés sur les contrôles clés du processus d'élaboration de l'information financière (notamment publiée) dans les filiales et au siège et sur leur mise en œuvre effective. Par

## Appréciation

Les procédures destinées à maîtriser l'information comptable et financière des filiales consolidées, tout comme les procédures de contrôle interne conduisant à l'élaboration de la consolidation des comptes, sont adéquates pour fournir des informations comptables et financières fiables.

Deux fois par an, le Directeur Général, le Directeur Financier de chaque filiale et le Directeur Financier du Cluster Business Service la couvrant, ainsi que ceux des zones et des Métiers, confirment par écrit le respect des procédures de Danone et la conformité aux normes applicables des informations financières transmises aux équipes centrales, par le biais d'une lettre d'affirmation portant sur les clôtures des comptes semestriels et annuels et incluant les aspects de gestion de risques, de contrôle interne et de droit des sociétés.

Les activités de contrôle sont donc menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de Danone et comprennent des actions aussi variées qu'approuver et autoriser, vérifier et rapprocher, apprécier les performances opérationnelles, s'assurer de la protection des actifs ou contrôler la séparation des fonctions. Les missions diligentées et menées par la Direction Audit Interne de manière indépendante permettent de s'en assurer.

Enfin, les référentiels de Danone en matière d'information financière et comptable (WeFi, DANgo, etc.) sont accessibles à tous les salariés de la fonction Finance et certains le sont à tous les salariés de Danone.

ailleurs, les missions d'audit interne qui sont effectuées dans les unités opérationnelles ont notamment pour objectif la vérification de la qualité de l'information comptable et financière. Les Directions Financières des Métiers s'assurent que les plans d'actions établis à la suite des travaux décrits ci-avant et des missions d'audit interne et externe sont correctement mis en œuvre.