6.1 ORGANES DE GOUVERNANCE 208

Conseil d'Administration 209

Comité d'Audit 220

Comité de Nomination et de Rémunération 222

Comité de Responsabilité Sociale 223

Comité Stratégique 225

Comité Exécutif 225

Application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF 226

6.2 MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES ADMINISTRATEURS ET LES CANDIDATS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION 228

6.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES ORGANES DE GOUVERNANCE 240

Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 240

Rémunérations et avantages attribués aux dirigeants mandataires sociaux pour 2017 et principes arrêtés pour 2018 244

Autres éléments ou avantages au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux 253

Rémunérations des autres membres du Conseil d'Administration 258

6.4 DÉTAIL DES PLANS DE RÉMUNÉRATION LONG TERME ET PLURIANNUELLE 260

Group performance shares 260

Anciens plans de *stock-options* (situation au 31 décembre 2017) 275

Group performance units 276

6.5 ACTIONS DANONE DÉTENUES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITÉ EXÉCUTIF 280

Nombre d'actions DANONE détenues par les membres du Conseil d'Administration et les membres du Comité Exécutif (dont 1 Administrateur) 280

Transactions sur titres DANONE 281

6.6 CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS 281

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 281

6

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Conformément à l'article L.225-37 du Code de commerce, ce paragraphe Gouvernement d'entreprise intègre le rapport du Conseil sur le gouvernement d'entreprise, sur la composition du Conseil d'Administration, et sur les conditions de préparation et d'organisation de ses travaux (paragraphe 6.1 Organes de gouvernance).

Conformément à l'article L.225-4 du Code de commerce, la Société déclare se référer volontairement au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées révisé en novembre 2016 (Code AFEP-MEDEF).

Ce rapport, inspiré notamment des commentaires recueillis lors du dialogue mené avec nos actionnaires dans le cadre de l'Assemblée Générale, a été élaboré après certaines diligences effectuées notamment par la Direction Juridique en étroite collaboration avec la Direction Ressources Humaines, la Direction Générale Finances et la Direction Contrôle Interne. Il a fait l'objet d'une présentation préalable au Comité des Nominations et des Rémunérations du 2 février 2018 et a ensuite été approuvé par le Conseil d'Administration du 15 février 2018.

6.1 ORGANES DE GOUVERNANCE

Sommaire

Conseil d'Administration **209**
Composition et organisation du Conseil d'Administration 209
Règles applicables à la composition, à l'organisation et à la gouvernance du Conseil d'Administration 212
Modification de la composition du Conseil d'Administration proposée à l'Assemblée Générale du 26 avril 2018 214
Règles applicables au fonctionnement du Conseil d'Administration 215
Fonctionnement au cours de l'exercice 216
Travaux 219
Évaluation 220

Comité d'Audit **220**
Composition au 31 décembre 2017 220
Règlement intérieur 220
Travaux 221

Comité de Nomination et de Rémunération **222**
Composition au 31 décembre 2017 222
Règlement intérieur 222
Travaux 223

Comité de Responsabilité Sociale **223**
Composition au 31 décembre 2017 223
Règlement intérieur 223
Travaux 224

Comité Stratégique **225**
Composition au 31 décembre 2017 225
Règlement intérieur 225
Travaux 225

Comité Exécutif **225**
Rôle 225
Composition au 1er mars 2018 : 7 membres 225

Application du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF **226**

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composition et organisation du Conseil d'Administration

Composition au 31 décembre 2017 : 16 Administrateurs

Nom	Sexe	Âge	Principale fonction	Date de début de mandat d'Administrateur	Date de fin de mandat d'Administrateur [a]
Franck RIBOUD	Homme	62	Administrateur / Président d'Honneur de Danone	1992	2019
Emmanuel FABER	Homme	54	Président-Directeur Général de Danone	2002	2019
Frédéric BOUTEBBA	Homme	50	Administrateur représentant les salariés	2016	2020
Clara GAYMARD [b]	Femme	58	Cofondatrice et Directrice Générale de Raise, et Présidente de Women's Forum	2016	2019
Jacques-Antoine GRANJON [b]	Homme	55	Président-Directeur Général de vente-privee.com	2012	2018
Jean LAURENT [b]	Homme	73	Président du Conseil d'Administration de la Foncière des Régions	2005	2018
Gregg L. ENGLES	Homme	61	Fondateur et associé de Capitol Peak Partners	2017	2020
Gaëlle OLIVIER [b]	Femme	46	Membre du Comité de Direction du groupe AXA et Président-Directeur Général d'AXA GLOBAL P&C [d]	2014	2020
Benoît POTIER [b]	Homme	60	Président-Directeur Général d'Air Liquide SA	2003	2021 [c]
Isabelle SEILLIER	Femme	58	Vice-President de la Banque d'investissement de J.P Morgan pour l'Europe, le Moyen-Orient, et l'Afrique	2011	2020
Mouna SEPEHRI [b]	Femme	54	Directeur Délégué à la Présidence et Membre du Comité Exécutif de Renault SAS	2012	2018
Jean-Michel SEVERINO [b]	Homme	60	Gérant de I&P SARL	2011	2020
Virginia A. STALLINGS [b]	Femme	67	Professeur de Pédiatrie à l'hôpital pour enfants de Philadelphie	2012	2021 [c]
Bettina THEISSIG	Femme	55	Administrateur représentant les salariés	2014	2020
Serpil TIMURAY [b]	Femme	48	Membre du Comité Exécutif du groupe Vodafone	2015	2021 [c]
Lionel ZINSOU-DERLIN [b]	Homme	63	Vice-Président du Conseil de Surveillance de PAI Partners SAS	2014	2020

(a) Date de l'Assemblée Générale.
(b) Administrateur indépendant (voir paragraphe *Examen de l'indépendance des Administrateurs* ci-après).
(c) Sous réserve de son renouvellement par l'Assemblée Générale du 26 avril 2018.
(d) Jusqu'au 15 novembre 2017.

Administrateur Référent

Le Conseil d'Administration comprend, en vertu du règlement intérieur du Conseil d'Administration, un Administrateur Référent, Monsieur Jean LAURENT. Celui-ci ayant décidé de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat, le Conseil d'Administration propose aux actionnaires de nommer Monsieur Michel LANDEL en qualité d'Administrateur qui assurerait les fonctions d'Administrateur Référent à compter de sa nomination par l'Assemblée Générale. Les pouvoirs de celui-ci ont été renforcés afin d'assurer l'équilibre des différents organes de gouvernance (voir ci-après paragraphe *Administrateur Référent*).

Représentants des salariés

En application de la loi n°2013-504 du 14 juin 2013 et conformément aux statuts de la Société, deux Administrateurs représentant les salariés siègent au Conseil, l'un nommé par le Comité d'Entreprise, l'autre par le Comité d'Entreprise Européen. De plus, un membre du Comité d'Entreprise assiste aux réunions du Conseil d'Administration avec voix consultative.

Président d'Honneur

Le Conseil d'Administration a décidé de nommer Monsieur Franck RIBOUD en qualité de Président d'Honneur afin de saluer son inestimable contribution aux travaux du Conseil. À ce titre, il peut, à la demande du Président-Directeur Général, être amené à partager son expérience et à témoigner auprès des équipes de Danone. Il peut également être appelé à représenter Danone, notamment auprès de ses partenaires historiques et à participer aux grands évènements de l'Entreprise.

Vice-Président honoraire

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

Mode de gouvernance

Fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général réunies depuis le 1er décembre 2017

En 2014, les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général avaient été dissociées afin de garantir le succès de la transition entre Monsieur Franck RIBOUD et Monsieur Emmanuel FABER à la tête de Danone. La présidence renforcée avait été mise en place pour une période devant s'achever avant la fin de l'année 2017.

Au terme de cette transition réalisée de manière fluide, harmonieuse et efficace, des réflexions ont été menées par le Comité de Nomination et de Rémunération et par le Conseil d'Administration pour identifier le mode de gouvernance le plus adapté.

Sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration du 18 octobre 2017, a décidé, à l'unanimité, de mettre fin à la présidence renforcée et d'approuver le principe de la réunion des fonctions de Président du Conseil d'Administration avec celles de Directeur Général, en nommant Monsieur Emmanuel FABER Président-Directeur Général à compter du 1er décembre 2017.

Dans l'esprit du Conseil, cette gouvernance est apparue comme la plus adaptée pour plusieurs raisons :

- le choix du cumul des fonctions de Président et de Directeur Général a démontré par le passé son adéquation avec l'organisation, le fonctionnement, l'activité de la Société et s'inscrit ainsi dans la tradition de Danone ;
- le passage à une dissociation des fonctions avait été décidé dans un objectif de transition ;
- ce mode de gouvernance simplifié assure une direction unifiée et efficace de la Société. Plus resserrée et ainsi plus réactive, une telle gouvernance facilite les prises de décision et de responsabilité ainsi que la conduite stratégique de l'Entreprise.

Ce mode de gouvernance permet aussi de rapprocher le Conseil de la direction exécutive, assurant à Danone de continuer à déployer sa stratégie en parlant d'une seule voix et en prenant des décisions avec agilité et lisibilité. Le Conseil s'est engagé à débattre chaque année, dans le cadre de son point sur son fonctionnement et à chaque renouvellement du mandat du Président-Directeur Général, de la pertinence du mode de gouvernance choisi.

Équilibre dans la répartition des pouvoirs

Les organes de gouvernance, dotés de contre-pouvoirs, ont été jugés suffisamment solides pour assurer une gouvernance équilibrée. Ainsi, cet équilibre est assuré notamment par la présence d'un Administrateur Référent, l'indépendance et les pouvoirs du Conseil et de ses Comités, et par les limitations imposées à l'exécutif décrites ci-après.

Cette structure de gouvernance, encadrée par le règlement intérieur du Conseil et de ses Comités, offre ainsi les garanties nécessaires au respect des bonnes pratiques de gouvernance dans le cadre d'un retour à un mode de direction unifiée.

Renforcement des pouvoirs de l'Administrateur Référent

Le Conseil du 14 décembre 2017 a décidé de renforcer l'équilibre de la répartition des pouvoirs. Il a ainsi modifié les dispositions du règlement intérieur en élargissant les missions, moyens et responsabilités de l'Administrateur Référent, en particulier concernant la fixation de l'ordre du jour des réunions du Conseil et l'animation du dialogue avec les actionnaires (voir ci-après paragraphe *Administrateur Référent*).

Indépendance et pouvoirs des Conseils et Comités

La composition du Conseil d'Administration contribue à l'équilibre des pouvoirs notamment avec la proportion élevée d'Administrateurs indépendants, permettant au Conseil d'exercer pleinement ses fonctions de contrôle de l'exécutif. Les Comités sont tous présidés par des Administrateurs indépendants. Le Comité d'Audit et le Comité de Nomination et de Rémunération sont composés en intégralité d'Administrateurs indépendants. La pleine implication des Administrateurs dans les travaux du Conseil et des Comités, la diversité des profils et les réunions régulières des Administrateurs externes, permettent aussi d'assurer cet équilibre.

La convocation directe du Conseil par les Administrateurs en cas d'urgence est un autre élément d'équilibre des pouvoirs. Cette convocation, qui peut être verbale, peut résulter d'une décision de la majorité des Administrateurs en exercice ou, si le Conseil d'Administration ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, du tiers de ceux-ci.

Limitations des pouvoirs de l'exécutif

Le règlement intérieur prévoit des limitations de pouvoirs dépassant les exigences légales au-delà desquelles toute décision doit faire l'objet d'une autorisation préalable du Conseil d'Administration (voir détails tableau ci-après).

Pouvoirs du Directeur Général

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

Ainsi, le Conseil d'Administration doit approuver les projets d'investissements stratégiques, et toute opération, notamment d'acquisition ou de cession, susceptible d'affecter significativement les résultats de Danone, la structure de son bilan ou son profil de risques.

En particulier, le Directeur Général doit obtenir l'autorisation préalable du Conseil d'Administration pour les opérations suivantes :

Nature des opérations	Seuils d'autorisation applicable pour la part de Danone
Acquisitions ou cessions de titres et/ou d'actifs, partenariats ou joint-ventures (en espèces ou par apport d'actifs réalisés en une ou plusieurs fois)	250 millions d'euros par opération : • pour les acquisitions, partenariats et joint-ventures ; • pour les cessions : rémunération perçue.
Tout engagement hors bilan donné par Danone	100 millions d'euros
Autres investissements	200 millions d'euros
Réorganisations internes	Toute réorganisation dont le coût global dépasse 50 millions d'euros.

Administrateur Référent

Présentation de l'Administrateur Référent

Mise en place depuis 2013

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

Il est apparu opportun au Conseil de rendre obligatoire la nomination d'un Administrateur Référent lorsque les fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général sont réunies, pour apporter des garanties supplémentaires quant au bon fonctionnement du Conseil et à l'équilibre des pouvoirs au sein de la Direction Générale et du Conseil. En conséquence le Conseil d'Administration du 18 février 2013 a modifié le règlement intérieur pour créer le poste d'Administrateur Référent.

L'Administrateur Référent est désigné par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération, parmi les Administrateurs indépendants. Il reste en fonction pendant la durée de son mandat d'Administrateur. À l'occasion de chaque fin de mandat de l'Administrateur Référent, il est prévu que le Conseil procède à une étude du fonctionnement de cet organe, ainsi qu'à un réexamen de ses pouvoirs afin, si nécessaire, d'adapter ceux-ci.

Nomination de Monsieur Jean LAURENT, de 2013 à 2018

Monsieur Jean LAURENT nommé en 2013 en qualité d'Administrateur Référent, a poursuivi depuis ses fonctions au sein du Conseil et a ainsi accompagné la transition de la gouvernance de Danone. Monsieur Jean LAURENT a décidé de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat d'Administrateur.

Nomination de Monsieur Michel LANDEL, sous réserve de l'approbation de sa nomination en qualité d'Administrateur par l'Assemblée Générale 2018

Le Conseil d'Administration du 14 décembre 2017 a décidé de nommer Monsieur Michel LANDEL en qualité d'Administrateur Référent, à compter et sous réserve de sa nomination en qualité d'Administrateur par l'Assemblée Générale 2018.

Renforcement des pouvoirs de l'Administrateur Référent en 2017

En 2017, dans le cadre de la réunion des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, le Conseil a décidé de renforcer les pouvoirs de l'Administrateur Référent. À ce titre, le rôle de l'Administrateur Référent dans les relations avec les actionnaires a été renforcé, lui permettant désormais de prendre directement connaissance de leurs demandes, les rencontrer le cas échéant sans le Président-Directeur Général, et faire remonter au Conseil leurs préoccupations en matière de gouvernance. Par ailleurs, l'implication de l'Administrateur Référent a également été renforcée dans l'organisation des travaux du Conseil, notamment en lui permettant d'être consulté sur l'ordre du jour et le calendrier des réunions du Conseil, d'exiger la convocation du Conseil sur un ordre du jour déterminé et d'entretenir un dialogue libre et régulier avec chacun des Administrateurs.

Missions et pouvoirs de l'Administrateur Référent

Organisation des travaux du Conseil et relations avec les Administrateurs

L'Administrateur Référent :

- est consulté sur l'ordre du jour et le calendrier des réunions du Conseil, et peut proposer au Président des points complémentaires à l'ordre du jour. Il peut exiger du Président la convocation du Conseil sur un ordre du jour déterminé ;
- préside les réunions du Conseil en l'absence du Président ;
- participe au processus de recrutement des membres du Conseil d'Administration ;
- veille à ce que les Administrateurs soient en mesure d'exercer leur mission dans les meilleures conditions possibles, et notamment bénéficient d'un haut niveau d'information en amont des réunions du Conseil d'Administration ;
- s'assure de la liaison entre les Administrateurs indépendants et les autres membres du Conseil d'Administration et la Direction Générale. Il entretient un dialogue régulier et libre avec chacun des Administrateurs, en particulier les Administrateurs indépendants. Il organise au moins une fois par an une réunion des Administrateurs externes ;
- prévient la survenance de situations de conflits d'intérêts, notamment en exerçant une action de sensibilisation. Il porte à l'attention du Conseil d'Administration les éventuels conflits d'intérêts concernant les dirigeants mandataires sociaux et les autres membres du Conseil d'Administration qu'il aurait identifiés ;
- veille au respect du règlement intérieur du Conseil d'Administration ;
- est associé au processus d'évaluation du Conseil d'Administration.

Relations avec les actionnaires

L'Administrateur Référent :

- prend connaissance des demandes des actionnaires en matière de gouvernance et veille à ce qu'il leur soit répondu ;
- assiste le Président ou le Directeur Général pour répondre aux demandes d'actionnaires, se rend disponible pour rencontrer certains d'entre eux, même sans le Président-Directeur Général, et fait remonter au Conseil les préoccupations des actionnaires en matière de gouvernance.

Participation aux Comités du Conseil d'Administration

L'Administrateur Référent :

- peut être nommé par le Conseil d'Administration en qualité de Président ou de membre d'un ou de plusieurs Comités du Conseil d'Administration. Dans tous les cas, il peut assister aux réunions et a accès aux travaux de tous les Comités ;
- en particulier, il participe aux travaux du Comité de Nomination et de Rémunération concernant l'évaluation annuelle des performances et les recommandations relatives à la rémunération des mandataires sociaux, même s'il n'est pas Président ou membre du Comité de Nomination et de Rémunération.

Moyens

L'Administrateur Référent :

- a accès à tous les documents et informations qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Il peut, dans l'exercice de ses attributions, demander la réalisation d'études techniques externes, aux frais de la Société ;
- est régulièrement informé de l'activité de la Société. Il peut également rencontrer, à sa demande, et après information du Président-Directeur Général, les dirigeants opérationnels ou fonctionnels ;
- peut aussi requérir l'assistance du secrétariat du Conseil pour l'exercice de sa mission.

Compte-rendu

L'Administrateur Référent rend compte de l'exécution de sa mission une fois par an au Conseil d'Administration. Au cours des Assemblées Générales, il peut être invité par le Président à rendre compte de son action.

Travaux

En 2017, l'Administrateur Référent a notamment accompli les travaux suivants :

- participation active à la réflexion relative à l'évolution du mode de gouvernance et au processus aboutissant à la décision de réunification des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général ;
- conduite du processus de sélection du futur Administrateur Référent ;
- revue des questionnaires de conflit d'intérêts ;
- organisation et participation à la réunion des Administrateurs externes ;
- visite de sites et d'activités à l'étranger ;
- participation au séminaire stratégique annuel des cadres dirigeants de Danone.

Règles applicables à la composition, à l'organisation et à la gouvernance du Conseil d'Administration

Politique de diversité au sein du Conseil d'Administration et des Comités

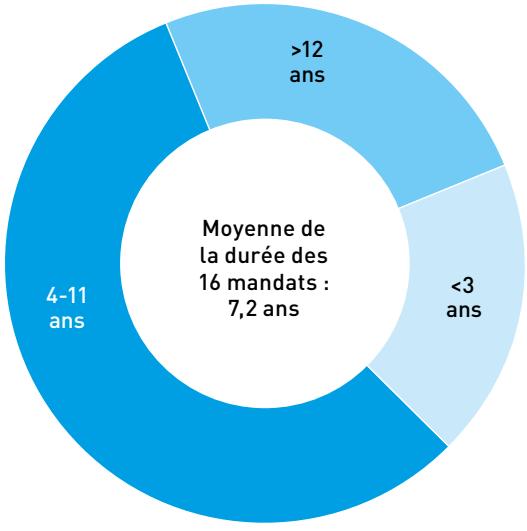
Le Conseil d'Administration porte une attention particulière à sa composition, notamment afin d'assurer la promotion de sa diversité et de celui de ses Comités. En effet, cette diversité est essentielle pour le Conseil car elle est source de dynamisme, créativité et performance et permet d'assurer la qualité des débats et des décisions du Conseil. Pour ce faire, il a mis en place une politique de composition des organes de gouvernance visant une représentation équilibrée, notamment en matière d'indépendance, de genre, d'âge, d'ancienneté du Conseil, mais également la promotion d'une diversité des cultures, des compétences, des expériences et des nationalités. En particulier, le Conseil s'assure que les compétences de ses membres sont variées, en adéquation avec les orientations stratégiques long-terme, couvrent aussi bien l'industrie de la grande consommation, l'industrie agroalimentaire, la nutrition, la gouvernance, la direction opérationnelle des sociétés, l'expérience internationale, la finance, les fusions-acquisitions et la responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Le Conseil porte également une attention particulière à la complémentarité des profils, mais aussi à leur pertinence par rapport à la stratégie de Danone, et à l'équilibre entre les Administrateurs les plus anciens et ceux récemment nommés qui permet de combiner dynamisme et expérience du Conseil. Par ailleurs, la diversité de la composition du Conseil est également assurée par la durée des mandats (3 ans) et l'échelonnement de leurs dates d'échéances. Enfin, le Conseil examine de manière régulière sa composition et celle de ses Comités, et identifie les orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible.

Diversité et expertise de chacun des membres du Conseil au 31 décembre 2017 et adéquation avec son appartenance au Comité dans lequel il a été nommé

	Expertises des Administrateurs							Comités du Conseil			
Nom	**Industrie de la grande consommation / agroalimentaire**	**Direction opérationnelle de grandes sociétés / gouvernance de sociétés cotées**	**Expérience des marchés émergents**	**Expériences internationales**	**Finance / Audit / M&A**	**Responsabilité Sociale et Environnementale**	**Nutrition / Santé**	**Comité d'Audit**	**Comité de Nomination et de Rémunération**	**Comité de Responsabilité sociale**	**Comité Stratégique**
Franck RIBOUD	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				•
Emmanuel FABER	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				•
Frédéric BOUTEBBA	✓										
Clara GAYMARD		✓		✓		✓			•		
Jacques-Antoine GRANJON	✓	✓									
Jean LAURENT		✓		✓	✓	✓			P		
Gregg L.ENGLES	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
Gaëlle OLIVIER		✓	✓	✓	✓	✓		•			
Benoît POTIER		✓	✓	✓	✓				•		P
Isabelle SEILLIER		✓		✓	✓						•
Mouna SEPEHRI		✓	✓	✓	✓	✓		•			
Jean-Michel SEVERINO		✓	✓	✓	✓	✓	✓	P			•
Virginia A. STALLINGS				✓			✓			P	
Bettina THEISSIG	✓					✓	✓			•	
Serpil TIMURAY	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			•	
Lionel ZINSOU-DERLIN	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		•		

Membre d'un comité : • Président d'un comité : **P**

Répartition de la durée des mandats des membres du Conseil d'Administration et moyenne de la durée des mandats au 31 décembre 2017



Modification de la composition du Conseil d'Administration proposée à l'Assemblée Générale du 26 avril 2018

Changements intervenus en 2017 et envisagés pour 2018 dans la composition du Conseil d'Administration – Recommandation 2012-02 de l'AMF

	Départs	Nominations	Renouvellements
Conseil d'Administration du 27 avril 2017[a]			Bettina THEISSIG
			Frédéric BOUTEBBA
Assemblée Générale du 27 avril 2017	Bruno BONNELL	Gregg L. ENGLES	Gaëlle OLIVIER
			Isabelle SEILLIER
			Jean-Michel SEVERINO
			Lionel ZINSOU-DERLIN
Assemblée Générale du 26 avril 2018	Jean LAURENT	Michel LANDEL	Benoît POTIER
	Mouna SEPEHRI	Cécile CABANIS	Virginia A.STALLINGS
	Jacques-Antoine GRANJON	Guido BARILLA	Serpil TIMURAY

(a) Conseil d'Administration ayant constaté ces renouvellements.

Présentation des Administrateurs dont la candidature est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2018

La candidature de Monsieur Michel LANDEL, ancien Directeur Général de SODEXO, est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2018. Cette candidature, si elle est approuvée, viendra renforcer la diversité et la complémentarité des profils au sein du Conseil d'Administration de Danone, notamment en raison de l'expertise internationale du secteur de la consommation et de la profonde connaissance de l'industrie agroalimentaire de Monsieur Michel LANDEL.

La candidature de Madame Cécile CABANIS, Directrice Générale Finances, IS/IT, Cycles et Achats de Danone, est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2018. La nomination de Madame Cécile CABANIS en tant que membre du Conseil est cohérente avec la pratique historique de Danone qui favorise la présence de membres de la direction au sein du Conseil d'Administration. En effet, sa nomination permettrait d'enrichir l'approche opérationnelle du Conseil, mais également d'accroître sa diversité et de renforcer ses compétences grâce à sa parfaite maîtrise des matières financières, à sa connaissance de l'industrie agro-alimentaire, et à son expérience tant en France qu'à l'étranger.

La candidature de Monsieur Guido BARILLA, Président du Conseil d'Administration de BARILLA, est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2018. Si sa candidature est approuvée, Monsieur Guido BARILLA apportera une contribution très précieuse aux travaux du Conseil en particulier grâce à son expérience en tant que dirigeant d'une entreprise agro-alimentaire qu'il a contribué à transformer en leader mondial, à son expertise marketing et à sa connaissance des enjeux globaux de l'alimentation et de la gestion durable des ressources agricoles.

Composition du Conseil d'Administration et de ses Comités

Caractéristiques du Conseil d'Administration sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 26 avril 2018 des renouvellements et des nominations proposés

	Composition postérieure à l'Assemblée Générale tenue en			
	2015	**2016**	**2017**	**2018**
Taux d'indépendance	77 %	79 %	71 %	64 %
Taux de féminisation	38 %	43 %	43 %	43 %
Âge moyen des Administrateurs	55,4 ans	56,4 ans	57,4 ans	58,1 ans
Durée moyenne des mandats	6,9 ans	7,3 ans	7,2 ans	7,1 ans
Taux d'Administrateurs de nationalité étrangère	31 %	29 %	36 %	36 %

Le Conseil a continué à accentuer la féminisation en particulier en nommant pour la première fois une femme président de l'un de ses Comités, et à renforcer la diversité et l'expertise de ses membres par la nomination de Monsieur Gregg L. ENGLES par l'Assemblée Générale du 27 avril 2017 et de Madame Cécile CABANIS, Monsieur Michel LANDEL et Monsieur Guido BARILLA par l'Assemblée Générale du 26 avril 2018.

Ainsi, après l'Assemblée Générale du 26 avril 2018, sous réserve du vote favorable de l'Assemblée, le taux d'indépendance du Conseil d'Administration serait de :

- 64 % selon l'appréciation du Conseil d'Administration ;
- 57 % en application stricte des critères du Code AFEP-MEDEF.

Le taux de féminisation serait toujours supérieur au taux requis par la loi française, qui exige un taux de féminisation d'au minimum 40 %.

Méthodologie concernant les Administrateurs représentant les salariés

Ils ne sont pas pris en compte :

- conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, dans le calcul du taux d'indépendance du Conseil d'Administration ;
- conformément aux dispositions légales, dans le calcul du taux de féminisation du Conseil ;
- en conséquence et afin d'assurer la cohérence des informations présentées, dans le calcul de l'âge moyen, la durée moyenne du mandat, ainsi que le taux d'Administrateurs de nationalité étrangère.

Règles applicables au fonctionnement du Conseil d'Administration

Mandats des Administrateurs

Durée et renouvellement des mandats

Le mandat des Administrateurs est d'une durée statutaire de trois ans renouvelable. Le mandat en cours de tout Administrateur personne physique prend fin, de plein droit, à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cet Administrateur a atteint ou atteindra l'âge de 70 ans. Cette limite d'âge n'est toutefois pas applicable, sur décision de l'Assemblée Générale, à un ou plusieurs Administrateurs dont le mandat pourra être maintenu ou renouvelé, une ou plusieurs fois, sans que le nombre des Administrateurs concernés par cette disposition ne puisse excéder le quart des Administrateurs en fonction.

Afin de favoriser un renouvellement harmonieux du Conseil, les mandats des Administrateurs s'échelonnent dans le temps. Leur renouvellement régulier par les actionnaires est ainsi facilité, d'une part, par une durée statutaire limitée à trois ans, et d'autre part, par un étalement des dates d'échéance des différents mandats permettant ainsi à l'Assemblée Générale de se prononcer chaque année sur plusieurs mandats.

Détention d'actions DANONE par les Administrateurs

Bien que la loi française n'exige plus la détention d'un nombre d'actions minimum par les administrateurs, les statuts de Danone, conformément au Code AFEP-MEDEF, imposent que chaque Administrateur (à l'exception des Administrateurs représentant les salariés) détienne au minimum 4 000 actions. À titre indicatif 4 000 actions DANONE représentent un montant de 279 800 euros sur la base du cours de clôture de l'action au 29 décembre 2017.

Règlement intérieur

Le Conseil d'Administration a adopté un règlement intérieur, précisant les droits et obligations des Administrateurs, ainsi que le mode de fonctionnement du Conseil, pour la première fois en 2002.

Ce règlement intérieur :

- fait l'objet d'une revue régulière et a notamment été modifié à la suite des évolutions réglementaires et de certaines auto-évaluations du Conseil d'Administration ;
- a été modifié plusieurs fois en 2017, notamment dans le cadre de la modification de la procédure de gestion des conflits d'intérêts, de la fin de la présidence renforcée et de l'élargissement des pouvoirs de l'Administrateur Référent ;
- est publié sur le site Internet de Danone et certaines de ces dispositions sont résumées ci-après.

Résumé des principales dispositions du Règlement intérieur en vigueur

Généralités

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Il se prononce sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières, environnementales et technologiques de Danone.

Le Conseil d'Administration est un organe collégial qui se réunit au moins cinq fois par an.

Par ailleurs, les Administrateurs indépendants de Danone se réunissent au moins une fois par an à l'initiative de l'Administrateur Référent et ce dernier peut inviter les autres Administrateurs externes de la Société à participer à cette réunion.

Le Conseil d'Administration peut décider la création d'un ou plusieurs Comités spécialisés dont il fixe la composition et les attributions et règles de fonctionnement et qui exercent leur activité sous sa responsabilité.

Les Comités sont composés uniquement d'Administrateurs : leurs membres sont nommés par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération. Ils sont désignés à titre personnel et ne peuvent se faire représenter.

Déontologie des Administrateurs

Le Conseil d'Administration examine annuellement et de manière individuelle, après avis du Comité de Nomination et de Rémunération, la situation de chaque Administrateur au regard de l'ensemble des règles d'indépendance du Code AFEP-MEDEF.

Obligation de déclaration des conflits d'intérêts

Chaque Administrateur doit en permanence veiller à éviter dans la mesure du possible, de conduire des activités ou de conclure des transactions qui pourraient être source de conflit d'intérêts avec Danone. Tout Administrateur doit informer préalablement le Secrétaire du Conseil de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel ou à venir, dans laquelle il se trouve ou est susceptible de se retrouver, afin de recueillir son approbation. Le Secrétaire du Conseil, s'il le juge nécessaire, peut, le cas échéant, recueillir l'avis du Comité de Nomination et de Rémunération avant de donner son approbation.

Chaque Administrateur est tenu d'établir une déclaration sur l'honneur relative à l'existence ou non d'une situation de conflit d'intérêts, même potentiel, (i) au moment de son entrée en fonction, (ii) chaque année en réponse à une demande faite par la Société, à l'occasion de la préparation de son Document de Référence, (iii) à tout moment sur demande du Président du Conseil d'Administration ou, le cas échéant, de l'Administrateur Référent, et (iv) dans les dix jours ouvrés suivant la survenance de tout évènement rendant en toute ou partie inexacte la précédente déclaration établie par un Administrateur.

L'Administrateur en situation de conflit d'intérêts, même potentiel, doit s'abstenir de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante.

Déontologie boursière

D'une manière générale, les Administrateurs sont tenus de respecter un devoir de prudence et de vigilance, ainsi qu'une obligation de précaution particulière concernant toute transaction portant sur les actions DANONE ou sur tous les instruments financiers liés à ces actions. Ils doivent ainsi respecter la réglementation relative aux opérations d'initiés. En particulier, ils sont tenus au respect des règles boursières applicables en matière de (i) définition, exploitation et communication des informations privilégiées, (ii) déclaration de la liste des personnes qui leur sont étroitement liées, (iii) respect des

périodes de fenêtres négatives, et (iv) déclaration des transactions sur les titres de DANONE.

Évaluation du Conseil d'Administration

La performance du Conseil d'Administration fait l'objet, tous les deux ans, d'une évaluation qui peut prendre la forme, soit d'une auto-évaluation, soit d'une évaluation par le Comité de Nomination et de Rémunération, ou par tout organisme tiers. Une fois par an, le Conseil consacre un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement.

Formation des Administrateurs

Chaque Administrateur peut bénéficier, lors de sa nomination ou tout au long de son mandat, des formations nécessaires à l'exercice de ses fonctions. Ces formations internes ou externes lui permettent en particulier de bien comprendre les activités, les risques et l'organisation de Danone, ou de développer certaines compétences spécifiques. Ces formations sont organisées par la Société et sont à la charge exclusive de celle-ci. Les Administrateurs représentant les salariés disposent, dès leur entrée en fonction, d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat.

Le Secrétaire du Conseil est notamment chargé de la communication des documents de travail aux Administrateurs. Il se tient plus généralement à leur disposition pour toute demande d'information concernant leurs droits et obligations, le fonctionnement du Conseil ou la vie de la Société. Par ailleurs, les Administrateurs peuvent se faire communiquer à tout moment par le Président toutes les informations et tous les documents qu'ils estiment utiles à l'accomplissement de leur mission.

Fonctionnement au cours de l'exercice

Examen de l'indépendance des Administrateurs

Le Conseil d'Administration du 15 février 2018, sur avis du Comité de Nomination et de Rémunération, a examiné, comme chaque année, l'indépendance de chacun des Administrateurs sur la base des critères d'indépendance définis par le règlement intérieur conformément au Code AFEP-MEDEF. Il a considéré qu'au 5 février 2018, parmi les 14 Administrateurs, 10 étaient indépendants, 4 étaient non indépendants, soit un taux d'indépendance de 71 %, les deux administrateurs représentant les salariés ne faisant pas fait l'objet d'une appréciation, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Danone applique les recommandations du Code AFEP-MEDEF, à l'exception du critère d'indépendance selon lequel l'exercice d'un mandat pendant plus de 12 ans constitue *ipso facto* un élément suffisant pour faire perdre la qualité d'indépendant. Le Conseil a en effet réaffirmé, à de nombreuses reprises, l'importance qu'il attache aux facteurs culturels de l'entreprise pour évaluer la pertinence et la faisabilité des projets qui lui sont soumis. Il considère en effet que la culture de Danone constitue un avantage concurrentiel unique, tant dans son intérêt que de celui de ses actionnaires. Dans ce cadre, le Conseil a constaté qu'une expérience au sein du Conseil dans la durée permet une meilleure compréhension des traits culturels spécifiques à l'Entreprise et à sa mission et constitue dès lors un atout pour éclairer les travaux du Conseil et formuler un jugement critique et autonome tout en veillant à préserver l'identité et la culture de Danone sur le long terme. Compte tenu de ces éléments d'appréciation analysés de manière concrète, régulière et individualisée, le Conseil d'Administration a estimé que le critère des 12 ans, défini par le Code AFEP-MEDEF parmi cinq autres critères, n'était pas, à lui seul, suffisant pour faire perdre la qualité d'indépendance au membre concerné.

Lors de l'examen des relations d'affaires entre un Administrateur et Danone, les critères utilisés par le Conseil pour déterminer s'il existe des relations d'affaires significatives susceptibles d'affecter l'indépendance d'un Administrateur sont des critères quantitatifs et qualitatifs comprenant notamment le montant du chiffre d'affaires réalisé entre Danone et la société ou le groupe dont est issu l'Administrateur concerné, tant en valeur absolue qu'en valeur relative, et l'analyse de la nature des relations existantes.

Administrateurs non indépendants

Emmanuel FABER	**Dirigeant mandataire social de Danone**
Franck RIBOUD	**Ancien dirigeant mandataire social de Danone**
Isabelle SEILLIER	**Cadre dirigeant du groupe J.P. Morgan** Le Comité de Nomination et de Rémunération et le Conseil ont examiné spécifiquement les relations d'affaires entretenues par Danone avec J.P. Morgan, qui figure parmi les banques auxquelles Danone a recours de façon régulière. Bien que Madame Isabelle SEILLIER n'ait pas de pouvoir décisionnel sur les contrats conclus entre les deux groupes et ne perçoive pas de rémunération liée à ces contrats, le Conseil a estimé que ces relations d'affaires pouvaient potentiellement créer une situation de conflit d'intérêts, en raison de la nature même de la relation d'affaires, J.P. Morgan étant une banque à laquelle Danone recourt régulièrement, notamment en matière de financement. Le Conseil a donc décidé de considérer Madame Isabelle SEILLIER comme Administrateur non indépendant. Dans ce cadre, il est rappelé que le Conseil a mis en place, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, différentes mesures afin d'assurer que de potentiels conflits d'intérêts liés aux fonctions de Madame Isabelle SEILLIER soient maîtrisés par Danone, notamment : (i) abstention systématique de Madame Isabelle SEILLIER de participer aux débats et au vote de toute délibération susceptible de la mettre dans une situation de conflit d'intérêts même potentiel, (ii) mention expresse dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale de sa qualification d'Administrateur non indépendant et de l'existence du conflit d'intérêts potentiel la concernant, (iii) pour toute convention nouvelle entre Danone et J.P Morgan qui, du fait de sa nature et/ou de son montant, constituerait une convention réglementée : transparence totale sur les conditions de rémunération de J.P. Morgan par Danone, et soumission au vote des actionnaires – par une résolution séparée – lors de l'Assemblée Générale suivante, et (iv) absence d'implication de Madame Isabelle SEILLIER dans la négociation et la mise en œuvre des conventions conclues entre Danone et J.P Morgan.
Gregg L.ENGLES	**Fondateur et associé de Capitol Peak Partners et ancien dirigeant mandataire social de The WhiteWave Foods Company** Le Comité de Nomination et de Rémunération et le Conseil ont examiné sa situation au regard des règles du Code AFEP-MEDEF définissant les critères d'indépendance des Administrateurs, et en particulier au regard de l'acquisition de The WhiteWave Foods Company par Danone en avril 2017. Le Conseil a donc décidé de considérer Monsieur Gregg L. ENGLES comme Administrateur non indépendant en tant qu'ancien dirigeant mandataire social exécutif de The WhiteWave Foods Company, société désormais contrôlée par Danone. Pour rappel, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, différentes mesures relatives à la prévention des conflits d'intérêts sont prévues par le règlement intérieur, notamment : (i) information préalable du Secrétaire du Conseil par Monsieur Gregg L. ENGLES de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel ou à venir, dans laquelle il se trouve ou est susceptible de se retrouver, afin de recueillir son approbation, (ii) obligation d'établir une déclaration sur l'honneur relative à l'existence ou non d'une situation de conflit d'intérêts lors de son entrée en fonction, chaque année à l'occasion de la préparation du Document de Référence de la Société ou à tout moment sur demande du Président du Conseil d'Administration ou, le cas échéant, de l'Administrateur Référent, et (iii) dans les dix jours ouvrés suivant la survenance de tout évènement rendant en toute ou partie inexacte la précédente déclaration établie par un Administrateur. Par ailleurs, Monsieur Gregg L. ENGLES doit s'abstenir de participer aux débats et au vote de toute délibération pouvant le mettre dans une situation de conflit d'intérêts, même potentiel.

Administrateurs indépendants

Le Conseil a conclu à l'indépendance de :

- Monsieur **Benoît POTIER** : Administrateur depuis plus de 12 ans, le Conseil a relevé, en complément des développements exposés ci-avant sur l'appréciation par le Conseil d'Administration du critère d'ancienneté de 12 ans, la forte contribution aux débats du Conseil de Monsieur Benoît POTIER, Président-Directeur Général d'Air Liquide, l'une des sociétés les plus significatives du CAC 40, ainsi que sa liberté de pensée et de parole. Monsieur Benoît POTIER fait également preuve d'une forte indépendance d'esprit. Par ailleurs, le Conseil a constaté l'absence de relations d'affaires significatives entre Monsieur Benoît POTIER et Danone en application des critères présentés ci-avant ;
- Monsieur **Jean LAURENT** : Administrateur depuis plus de 12 ans, le Conseil a constaté, en complément des développements exposés ci-avant sur l'appréciation par le Conseil d'Administration du critère d'ancienneté de 12 ans, l'objectivité dont Monsieur Jean LAURENT a toujours fait preuve lors des débats et décisions du Conseil ainsi que sa capacité à exprimer ses convictions et à formuler un jugement éclairé et critique, le cas échéant, ainsi que sa profonde connaissance de Danone. Par ailleurs, le Conseil a constaté l'absence de relations d'affaires significatives entre Monsieur Jean LAURENT et Danone en application des critères présentés ci-avant ;
- Mesdames **Gaëlle OLIVIER**, **Mouna SEPEHRI**, **Serpil TIMURAY**, **Clara GAYMARD** et **Virginia A. STALLINGS** et Messieurs **Jacques-Antoine GRANJON**, **Jean-Michel SEVERINO** et **Lionel ZINSOU-DERLIN** : le Conseil a confirmé qu'ils satisfaisaient bien à l'ensemble des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF, au regard notamment de l'absence de relations d'affaires significatives entre eux et Danone, et ainsi, a confirmé leur qualification d'Administrateur indépendant.

Situation au 15 février 2018 de chaque Administrateur au regard des critères d'indépendance définis par le Code AFEP-MEDEF – Recommandation 2012-02 de l'AMF

Nom	Salarié ou mandataire social au cours des cinq dernières années [a]	Mandats croisés [a]	Relations d'affaires significatives [a]	Lien familial [a]	Commissariat aux comptes [a]	Durée de mandat supérieure à 12 ans [a] [b]
Franck RIBOUD		✓	✓	✓	✓	
Emmanuel FABER		✓	✓	✓	✓	
Frédéric BOUTEBBA		✓	✓	✓	✓	✓
Clara GAYMARD	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Jacques-Antoine GRANJON	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Jean LAURENT	✓	✓	✓	✓	✓	✓ [b]
Gregg L.ENGLES		✓	✓	✓	✓	✓
Gaëlle OLIVIER	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Benoît POTIER	✓	✓	✓	✓	✓	✓ [b]
Isabelle SEILLIER	✓	✓		✓	✓	✓
Mouna SEPEHRI	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Jean-Michel SEVERINO	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Virginia A. STALLINGS	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bettina THEISSIG		✓	✓	✓	✓	✓
Serpil TIMURAY	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lionel ZINSOU-DERLIN	✓	✓	✓	✓	✓	✓

(a) "✓" lorsque le critère d'indépendance est satisfait, un caractère blanc lorsqu'il n'est pas satisfait.
(b) Concernant l'application du critère de durée du mandat supérieur à 12 ans, voir paragraphe ci-avant *Examen de l'indépendance des Administrateurs*.

Conflits d'intérêts

À la connaissance de la Société :

- il n'existe aucun lien familial entre les mandataires sociaux de la Société. Par ailleurs, au cours des cinq dernières années, aucun mandataire social n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude, d'une faillite, d'une mise sous séquestre ou liquidation, d'une incrimination et/ou d'une sanction publique officielle prononcée par les autorités légales ou réglementaires, ni n'a été empêché par un tribunal d'agir en sa qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une société ;
- il n'existe pas de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs à l'égard de la Société d'un quelconque des Administrateurs et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs, à l'exception de Madame Isabelle SEILLIER et de Monsieur Gregg L. ENGLES (voir paragraphe ci-avant *Examen de l'indépendance des Administrateurs*).

À la date du présent Document de Référence, aucun mandataire social n'est lié à la Société ou à l'une de ses filiales par un contrat de services qui prévoirait l'octroi de quelconques avantages.

Formation des Administrateurs

Lors de son entrée en fonction, tout nouvel Administrateur reçoit des documents et informations lui permettant de connaître et comprendre Danone et sa culture, ses particularités comptables, financières et opérationnelles.

Danone propose (i) à tout nouvel Administrateur, un parcours d'intégration renforcé comprenant des entretiens individuels avec plusieurs Administrateurs en place et des entretiens individuels avec des membres de la Direction Générale et du Comité Exécutif, et (ii) à l'ensemble des Administrateurs, des sessions de présentation par les directeurs des principales fonctions au sein de Danone ainsi que des visites régulières sur sites. Ainsi, Monsieur Gregg L.ENGLES, Administrateur nommé en 2017, a suivi au cours de l'année 2017 un parcours d'intégration comprenant plusieurs entretiens individuels avec certains membres de la Direction Générale et du Comité Exécutif ainsi que des présentations par certains directeurs des fonctions principales au sein de Danone.

Le partage et le maintien de la culture unique de Danone sont notamment assurés par la participation des Administrateurs aux évènements significatifs organisés par Danone. Par ailleurs, au cours de son mandat tout Administrateur reçoit régulièrement une revue de presse comprenant des articles sur Danone et son environnement, ainsi que des notes des analystes concernant l'action DANONE.

Implication des Administrateurs au-delà du Conseil

L'engagement des Administrateurs de Danone se manifeste au-delà des réunions du Conseil :

Ils ont des discussions entre eux et avec les dirigeants mandataires sociaux de Danone en dehors des réunions du Conseil. Par ailleurs, ils se réunissent de manière informelle en dehors des réunions du Conseil, notamment lors de rencontres conviviales. En particuliers :

- ils participent régulièrement aux journées de travail à Évian où sont réunis en séminaire annuel l'ensemble des cadres dirigeants de Danone et au cours desquelles la stratégie de Danone et de ses différents Pôles est détaillée ;
- ils participent également à des présentations stratégiques annuelles.

Jetons de présence

Les règles relatives aux attributions de jetons de présence sont détaillées au paragraphe 6.3 *Rémunérations et avantages des organes de gouvernance*.

Travaux

Le Conseil d'Administration a tenu six réunions en 2017 (neuf en 2016, notamment du fait de l'acquisition de The WhiteWave Company), dont la durée moyenne a été de 3h04 (2h15 en 2016).

L'assiduité des Administrateurs, exprimée par le taux de participation à ces réunions, a été de 90,6 % en 2017 (88 % en 2016). Le taux d'assiduité individuel moyen aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités pour l'année 2017 est mentionné pour chaque Administrateur dans sa fiche mandat (voir paragraphe 6.2 *Mandats et fonctions exercés par les Administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration*).

Les sujets suivants ont été examinés et débattus par le Conseil d'Administration en 2017 et en février 2018 :

Stratégie

- présentation par le Directeur Général de manière régulière des priorités stratégiques et des principaux choix opérationnels de Danone ;
- présentations stratégiques annuelles de chaque Pôle d'activité par chaque responsable de Pôle à l'occasion d'une journée dédiée ;
- consultation du Comité d'Entreprise sur les orientations stratégiques ;
- suivi de l'acquisition de The WhiteWave Foods Company et des cessions d'activités réalisées dans ce cadre.

Activité et résultats

- revue de la situation financière de Danone et de son endettement (évolution, montant, composition et échéances de remboursement) ;
- revue des engagements financiers (cautions et garanties) de Danone et des renouvellements des délégations financières à la Direction Générale (émission d'obligations, rachats d'actions, garanties, programme de titres négociables à court terme) et opérations d'augmentation de capital (augmentation de capital annuelle réservée aux salariés, augmentation de capital) ;
- suivi de sa performance boursière, de son capital et de son actionnariat ;
- revue de la préparation de la clôture des comptes consolidés, arrêté des comptes consolidés et sociaux annuels et des comptes consolidés semestriels et établissement des documents de gestion prévisionnels ;
- arrêté du rapport de gestion et des autres rapports aux actionnaires ;
- suivi de la politique de communication financière de Danone (incluant l'examen de chaque communiqué de presse portant sur les comptes consolidés annuels et semestriels) ;
- information régulière sur les systèmes de gestion des risques et du contrôle interne de Danone et revue des risques de Danone ;
- proposition de distribution du dividende.

Gouvernement d'entreprise

- suivi de la fin de la présidence renforcée ;
- examen du mode de gouvernance et décision de réunion des fonctions de Président et de Directeur Général ;
- décision d'accroître les pouvoirs de l'Administrateur Référent et sélection d'un nouvel Administrateur Référent, nomination d'un Président d'Honneur ;
- revue de la politique de composition du Conseil et des Comités et décisions de modifications de leurs compositions notamment afin de prendre en considération la diversité à la fois en termes de féminisation, d'internationalisation, d'âge, de durée de mandats et d'expertise ;
- proposition de renouvellements de mandats et de nominations de nouveaux Administrateurs dans le cadre des Assemblées Générales 2017 et 2018 ;
- modifications du règlement intérieur du Conseil ;
- examen des résolutions gouvernance / rémunération soumises à l'approbation des actionnaires et préparation de l'Assemblée Générale.

Rémunération

- élaboration et formalisation des politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ;
- détermination des principes de rémunération annuelle pour 2017 et 2018 en particulier : examen de l'équilibre des différentes composantes de la rémunération, détermination des différents montants (cible, plafond, plancher), détermination des objectifs de la rémunération variable annuelle ;
- revue des instruments de rémunération long terme, en particulier concernant les plans d'attribution d'actions (GPS) et les GPU : détermination des conditions de performance des nouveaux plans, décision d'attributions, constatation de la réalisation des conditions de performance des plans passés ;
- revue de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour les exercices passés (2016 en février 2017 et 2017 en février 2018) : constatation du niveau d'atteinte des différents objectifs, examen de l'équilibre des différentes composantes ;
- examen des plans de retraite des dirigeants mandataires sociaux et de la mise en œuvre de la retraite de l'ancien président du conseil ;
- examen des jetons de présence ;
- arrêté de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et revue des publications en matière de rémunération.

Responsabilité sociale d'entreprise (RSE)

- examen de la responsabilité sociale et environnementale de Danone (revue du *reporting* extra-financier, de la notation extra-financière de la Société) ;
- point annuel sur le FTSE4GOOD ;
- examen de la matrice de matérialité des risques sociétaux ;
- revue annuelle de la situation et de la politique de Danone en matière d'égalité professionnelle et salariale homme/femme ;
- revue des fonds sociétaux créés à l'initiative de Danone ;
- approbation de la contribution annuelle de Danone à Danone Communities.

Évaluation

Conformément à son règlement intérieur, le Conseil d'Administration effectue tous les deux ans une évaluation (la dernière en 2016), portant sur sa composition, son organisation et son fonctionnement, ainsi que sur ceux de chacun de ses Comités. Les conclusions de cette évaluation sont revues par le Comité de Nomination et de Rémunération. Certaines des évaluations du Conseil ont été suivies par une modification du fonctionnement du Conseil et de son règlement intérieur. Par ailleurs, une fois par an, le Conseil consacre un point de l'ordre du jour d'une de ses réunions à un débat sur son fonctionnement.

Évaluation réalisée en 2016

En 2016, une évaluation externe du fonctionnement du Conseil d'Administration a été conduite sur la base d'entretiens individuels avec chaque Administrateur, menés par un cabinet de conseil spécialisé (réalisant l'essentiel des évaluations externes des sociétés cotées françaises), avec l'appui d'un guide d'entretien établi en association avec l'Administrateur Référent et le Secrétaire du Conseil.

Les résultats et recommandations issus de cette évaluation externe ont été présentés de manière extensive dans le Document de Référence 2016 aux pages 212 et 213.

Au cours de l'année 2017, le Conseil a mis en œuvre un certain nombre de ces recommandations issues de l'évaluation externe. Ainsi, et à titre d'exemples, les Administrateurs ont eu l'occasion de rencontrer les dirigeants opérationnels de Danone, à plusieurs reprises, notamment lors du séminaire des Directeurs Généraux à Évian mais également lors de la journée des présentations stratégiques. De plus, lors des réunions communes du Comité d'Audit et du Comité de Responsabilité Sociale, des responsables de Danone ainsi que des membres du Comité Exécutif ont eu l'occasion de partager devant les Administrateurs des présentations techniques.

Par ailleurs, la matrice des principaux risques de Danone a fait l'objet d'une présentation détaillée aux membres du Conseil.

Enfin, afin de répondre à la demande d'amélioration de l'articulation entre le Comité Stratégique et le Conseil, les Administrateurs ont été invités à participer à une réunion du Comité Stratégique.

Revue de la contribution individuelle des Administrateurs
À l'occasion de l'évaluation collective du Conseil, le cabinet de conseil spécialisé a procédé à une revue de la contribution individuelle des Administrateurs aux travaux du Conseil et de ses Comités de laquelle il est ressorti que l'engagement, l'assiduité et la préparation des Administrateurs sont élevés et traduisent une forte adhésion de l'ensemble du Conseil aux valeurs et au projet de Danone avec une forte capacité à challenger et à contribuer aux discussions du Conseil. À l'occasion de cette revue, il a été évoqué le besoin éventuel de renforcer, dans le futur, la composition du Conseil avec des profils venant du *retail* et/ou de la grande consommation et ayant une expérience soit américaine, soit asiatique.

Point sur le fonctionnement du Conseil

En 2017, le Conseil a procédé à l'examen annuel de son fonctionnement ainsi que celui de chacun de ses Comités. Il ressort de cet examen que les relations de confiance entre les Administrateurs favorisent la cohésion et la qualité des échanges. Ainsi, les discussions sont libres et constructives. Dans ce contexte, les Administrateurs participent en toute indépendance aux travaux et décisions du Conseil et de ses Comités.

COMITÉ D'AUDIT

Composition au 31 décembre 2017

Jean-Michel SEVERINO Président	**Début de mandat : Avril 2012, Président du Comité depuis avril 2012** Monsieur Jean-Michel SEVERINO est l'"expert financier du Comité", au sens de l'article L. 823-19 du Code de commerce et ce en raison de ses compétences et de son expertise. Inspecteur général des finances, il a occupé précédemment les fonctions de Directeur du Développement au ministère français de la Coopération, de Vice-Président pour l'Asie de l'Est à la Banque Mondiale, et de Directeur Général de l'Agence française de développement (AFD). Il a développé dans ses précédentes fonctions de solides connaissances à la fois en matière comptable et financière, mais aussi en matière de contrôle interne et de gestion des risques.
Gaëlle OLIVIER	**Début de mandat : Février 2015** Madame Gaëlle OLIVIER a développé de solides connaissances financières lorsqu'elle travaillait en salle des marchés au Crédit Lyonnais puis comme Responsable des opérations d'investissement d'Axa Life Japon. Elle dispose également d'une expertise reconnue en matière de risques et d'audit interne. En effet, elle était Directrice Générale d'Axa Global P&C et Membre du Comité de Direction du groupe Axa.
Mouna SEPEHRI	**Début de mandat : Avril 2012** Madame Mouna SEPEHRI participe au développement du groupe Renault depuis 1996 et prend part à ses opérations majeures d'acquisitions et de partenariats stratégiques. Grâce à sa grande expérience dans le domaine des fusions et acquisitions, Madame Mouna SEPEHRI dispose d'une compétence éprouvée en matière financière ; étant par ailleurs, responsable des fonctions juridiques d'un grand groupe international coté, elle apporte une expérience complémentaire précieuse en matière de gestion des risques et de contrôle interne.

Règlement intérieur

Principales dispositions

Le Comité d'Audit est notamment chargé d'assurer le suivi :

- du processus d'élaboration des comptes et de l'information financière ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de gestion des risques et d'audit interne ;
- du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Missions

- concernant les comptes et l'information financière, notamment : (i) examiner les comptes sociaux et consolidés de la Société avant que ceux-ci ne soient présentés au Conseil d'Administration, (ii) s'assurer de la permanence des méthodes comptables appliquées par la Société, (iii) examiner le traitement comptable des principales transactions complexes et/ou non récurrentes, (iv) examiner le périmètre de consolidation des sociétés de Danone, (v) examiner la politique de suivi des engagements hors bilan, (vi) être informé des avis et commentaires des Commissaires aux comptes, (vii) examiner tous les semestres la situation financière, la situation de trésorerie et les engagements de la Société, (viii) rendre compte au Conseil d'Administration des principales options de clôture des comptes consolidés annuels et semestriels, (ix) examiner, avec la Direction Générale, les communiqués de presse relatifs aux résultats et se faire communiquer les principaux documents de communication financière de Danone, (x) se faire communiquer les informations non financières publiées par Danone qui ont fait l'objet d'une présentation au Comité de Responsabilité Sociale ;
- concernant les Commissaires aux comptes de Danone : (i) piloter la procédure de sélection en supervisant l'appel d'offres conduit par la Direction Générale, et notamment, (ii) faire toute proposition permettant de procéder à leur désignation, leur renouvellement et leur rémunération, (iii) examiner les résultats de leurs travaux et de leurs vérifications ainsi que leurs recommandations et les suites données à ces dernières, (iv) entendre régulièrement les Commissaires aux comptes, y compris hors la présence des dirigeants, (v) s'assurer de l'indépendance des Commissaires aux comptes, notamment en approuvant au préalable certaines de leurs missions ;
- concernant la gestion des risques : (i) s'assurer de l'existence de structures et de systèmes destinés à identifier et évaluer les risques de Danone, ainsi que du suivi de l'efficacité de ces systèmes, (ii) être informé de tout événement exposant la Société à un risque significatif, et (iii) être informé des principaux risques environnementaux, sociaux et sociétaux de Danone ;
- concernant le contrôle interne : (i) s'assurer de l'existence d'un système de contrôle interne et du suivi de son efficacité, (ii) être informé de toute défaillance ou faiblesse significative en matière de contrôle interne et de toute fraude importante, (iii) examiner le rapport sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société, (iv) s'assurer de l'existence d'un dispositif de traitement des plaintes reçues par Danone concernant les opérations comptables et financières, des manquements aux règles du contrôle interne ou aux règles anti-corruption et anti-fraude, (v) être informé des plaintes majeures reçues dans le cadre de ce dispositif et superviser le traitement des dossiers les plus importants dont il aurait été saisi, et (vi) pouvoir être consulté par le Comité de Responsabilité Sociale pour toute question relative aux principes de conduite des affaires ou à l'éthique ;
- concernant l'audit interne, notamment : (i) valider le plan d'audit interne et en suivre l'exécution, (ii) revoir la structure de l'audit interne, être informé du contenu de la Charte d'Audit interne de Danone et être informé et consulté sur les décisions de nomination ou de remplacement du Directeur de l'audit interne et (iii) donner son avis sur l'adéquation des ressources et l'indépendance de l'audit interne.

Dans le cadre de sa mission, le Comité d'Audit peut entendre régulièrement les mandataires sociaux, la Direction Générale de Danone et de ses filiales et, également le Directeur de l'Audit Interne, les Commissaires aux comptes, les cadres dirigeants de Danone, notamment responsables de l'établissement des comptes consolidés et sociaux de Danone, de la gestion des risques, du contrôle interne, des affaires juridiques, des affaires fiscales, de la trésorerie, du financement et du respect de l'éthique. Ces auditions peuvent avoir lieu, lorsque le Comité le souhaite, hors la présence des représentants de la Direction Générale de Danone. Par ailleurs, le Comité d'Audit peut obtenir l'avis de conseillers externes indépendants, notamment en matière juridique et comptable, et demander la réalisation de tout audit interne ou externe. Le Comité d'Audit invite les Commissaires aux comptes à assister à chacune de ses séances. Par ailleurs, une réunion du Comité d'Audit est organisée une fois par an avec les Commissaires aux comptes, hors la présence des dirigeants.

Principales modifications/évolutions

Le règlement intérieur du Comité d'Audit fait l'objet d'une revue régulière, afin, notamment, de se conformer aux nouvelles dispositions législatives et nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF. Ainsi, le règlement intérieur a été modifié lors de la réunion du Conseil d'Administration du 10 décembre 2013, afin de mettre en œuvre les nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Travaux

En 2017, le Comité d'Audit s'est réuni six fois (six en 2016), dont une fois conjointement avec le Comité de Responsabilité Sociale. L'assiduité de ses membres, exprimée par le taux de participation à ces réunions, a été de 80 % (73 % en 2016).

Chaque réunion du Comité d'Audit donne lieu à la présentation d'un compte-rendu lors du Conseil d'Administration suivant. Par ailleurs, les procès-verbaux du Comité d'Audit sont communiqués à l'ensemble des Administrateurs. Ces comptes rendus, et la transmission des procès-verbaux permettent au Conseil d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

En 2017 et début 2018, les travaux du Comité ont porté en particulier sur les points suivants :

- situation financière de Danone ;
- examen des comptes consolidés annuels et semestriels de Danone, les comptes consolidés annuels ayant été examinés lors de réunions tenues, conformément au Code AFEP-MEDEF dans un délai suffisant, soit au moins deux jours avant la réunion du Conseil arrêtant ces comptes. Cet examen implique systématiquement : (i) présentation par la Directrice Générale Finances de la situation financière de Danone, (ii) présentation par les Commissaires aux comptes de leur approche d'audit, (iii) présentation conjointe par le responsable des comptes (Directrice Consolidation et Reporting) d'une part et les Commissaires aux comptes d'autre part, des principales options comptables retenues, (iv) revue des principaux litiges de Danone, (v) revue des engagements hors bilan, et (vi) audition des conclusions des Commissaires aux comptes y compris leurs ajustements d'audit ;
- suivi de l'actualité relative aux normes IFRS ;
- revue des projets de communiqués de presse sur les résultats consolidés annuels et semestriels. À cette occasion, le Comité s'est assuré de la cohérence de la présentation des informations financières au marché avec les comptes consolidés, et du fait que le processus de préparation des communiqués de presse impliquait notamment leur revue par les Commissaires aux comptes ;
- présentation du projet de distribution de dividendes soumis au vote des actionnaires ;

- examen des autorisations financières soumises au vote de l'Assemblée Générale ;
- revue semestrielle de la cartographie des principaux risques (y compris financiers) de Danone présentée par le responsable en charge du suivi et de la gestion des risques ;
- suivi de l'organisation et de l'efficacité des systèmes d'audit et de contrôle interne ;
- validation du plan d'audit interne de Danone et l'examen des principaux résultats des missions d'audit menées dans l'année et de leur synthèse ;
- revue du projet de la partie du rapport portant sur le contrôle interne et la gestion des risques ;
- approbation et suivi régulier des honoraires des Commissaires aux comptes ;
- approbation de la procédure d'autorisation des services rendus par les Commissaires aux Comptes et les membres de leurs réseaux ;
- suivi annuel de la sécurité alimentaire au sein de Danone ;
- suivi annuel de la conformité au sein de Danone, avec un point spécifique sur la nouvelle loi française relative à l'anti-corruption (loi Sapin II) ;
- suivi de la matrice de matérialité, de l'évaluation des risques et des notations extra-financières ;
- information sur le plan d'action établi en application du nouveau règlement européen sur la protection des données ;
- fonctionnement du Comité, et la fixation de son programme et de ses priorités pour les exercices 2017 et 2018 ;
- revue de la situation fiscale de Danone et l'examen de l'évolution de l'actualité fiscale ;
- point sur la gestion du risque de change ; point sur l'intégration de The WhiteWave Foods Company ;
- examen de la procédure de gestion des informations privilégiées au sein de Danone, à la suite du nouveau règlement européen Abus de marché ("MAR").

COMITÉ DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION

Composition au 31 décembre 2017

	Date d'entrée au Comité
Jean LAURENT Président	Avril 2005, Président depuis le 28 avril 2011
Benoît POTIER	Avril 2012
Lionel ZINSOU-DERLIN	Février 2015
Clara GAYMARD	Avril 2016

Règlement intérieur

Principales dispositions

Il est précisé que les dirigeants mandataires sociaux sont régulièrement associés aux travaux du Comité de Nomination et de Rémunération, sauf sur les questions les concernant personnellement.

Missions

Relatives aux nominations

- déterminer et examiner régulièrement la politique de composition, participer à l'évaluation des organes de gouvernance, et formuler au Conseil toute proposition de modification relative à la composition et au fonctionnement du Conseil et des Comités ;
- examiner (i) la pertinence du mode de gouvernance de la Société, (ii) l'évolution des instances dirigeantes et des potentiels futurs dirigeants (notamment par l'établissement d'un plan de succession en cas de vacance imprévisible), (iii) les règles de gouvernement d'entreprise applicables à la Société et en suivre la mise en œuvre et l'évolution éventuelle ;
- examiner et formuler des recommandations concernant l'indépendance de chaque Administrateur et examiner toute question relative à d'éventuelles situations de conflits d'intérêts.

Relatives aux rémunérations

- être informé de la politique générale de rémunération de Danone et formuler tout commentaire y afférent ;
- examiner la politique de rémunération et de retraite de Danone et des instances dirigeantes, formuler un avis sur toute question y afférente, proposer au Conseil les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, et à ce titre : (i) définir les modalités de fixation des objectifs de la part variable et contrôler l'application de ces règles en veillant à la cohérence avec l'évaluation de leur performance et la stratégie de Danone, (ii) être informé des mécanismes de rémunération long terme et de la politique générale d'attribution, et examiner les plans et les propositions d'attributions aux instances dirigeantes ;
- examiner l'enveloppe des jetons de présence et faire toute recommandation concernant sa répartition.

Principales modifications/évolutions

Le règlement intérieur du Comité de Nomination et de Rémunération fait l'objet d'une revue régulière. Il a fait l'objet d'une refonte globale en 2017.

Travaux

En 2017, le Comité de Nomination et de Rémunération s'est réuni six fois (six en 2016), l'assiduité de ses membres (taux de participation à ces réunions) s'élevant à 94 % (94 % en 2016).

Chaque réunion du Comité de Nomination et de Rémunération donne lieu à la présentation d'un compte-rendu au Conseil d'Administration suivant. Ces comptes rendus d'activité permettent au Conseil d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

En 2017 et début 2018, les travaux du Comité de Nomination et de Rémunération ont porté en particulier sur les points suivants :

Concernant la gouvernance

- suivi de la transition de la présidence renforcée ;
- examen de la gouvernance de Danone et recommandation concernant la réunion des fonctions de Président et de Directeur Général ;
- renforcement des pouvoirs de l'Administrateur Référent ;
- revue de la composition du Conseil dans le cadre de la politique de diversité, en particulier au regard de son taux de féminisation et d'indépendance, conduisant à examiner à l'occasion des Assemblées Générales 2017 et 2018 le renouvellement des mandats, la nomination de nouveaux Administrateurs et la nomination de Monsieur Michel LANDEL en qualité d'Administrateur Référent ;
- revue de la composition des Comités et plus particulièrement examen de la nomination de Madame Virginia A. STALLINGS en qualité de Présidente du Comité de Responsabilité Sociale et de Monsieur Benoît POTIER en qualité de Président du Comité Stratégique ;
- examen individuel annuel de l'indépendance de chaque Administrateur et de l'existence ou non de conflits d'intérêts, même potentiels. L'analyse détaillée relative à l'apport par chaque candidat d'une expertise et l'examen de son indépendance figure ci-avant au paragraphe *Examen de l'indépendance des Administrateurs* ;
- revue annuelle du fonctionnement du Conseil d'Administration.

Concernant la rémunération

- revue de la politique de rémunération de Danone, en particulier examen de l'équilibre des différentes composantes et de la cohérence des conditions de performance ;
- revue et détermination des différents critères et éléments de pondération de la rémunération variable annuelle : en particulier, pour chaque critère, fixation de la cible, du plafond, du maximum et du minimum pouvant être attribués ;
- examen des programmes de rémunération (i) pluriannuelle, incluant l'examen de l'éventuelle atteinte des objectifs de performance pour chaque exercice passé et la fixation des objectifs de performance au début de chaque nouvel exercice ; (ii) long terme, incluant la détermination des conditions de performance et l'examen de leur éventuelle atteinte, la revue de l'obligation de conservation des actions pour les mandataires sociaux et les autres membres du Comité Exécutif ;
- examen de la politique de rémunération pour 2017 des dirigeants mandataires sociaux ;
- préparation des résolutions relatives à la rémunération 2016 des dirigeants mandataires sociaux dans le cadre de l'Assemblée Générale 2017 ;
- examen de la politique de rémunération pour 2018 des dirigeants mandataires sociaux ;
- préparation des résolutions relatives à la rémunération 2017 des dirigeants mandataires sociaux dans le cadre de l'Assemblée Générale 2018 ;
- examen de propositions de résolutions concernant l'attribution de GPS par les Assemblées Générales 2017 et 2018 ;
- examen de l'enveloppe des jetons de présence ;
- revue des publications relatives à la rémunération : février, juillet 2017 et février 2018.

COMITÉ DE RESPONSABILITÉ SOCIALE

Composition au 31 décembre 2017

	Date d'entrée au Comité
Virginia A. STALLINGS [(a)] Présidente	Février 2015, Présidente depuis juillet 2017
Bettina THEISSIG	Octobre 2016
Serpil TIMURAY [(a)]	Avril 2015

(a) Administrateur indépendant.

Règlement intérieur

Principales dispositions

La mission du Comité de Responsabilité Sociale porte principalement sur la gouvernance du projet sociétal de Danone. Son périmètre couvre l'ensemble des domaines de responsabilité sociale en lien avec la mission et les activités de Danone et tout particulièrement les domaines sociaux, environnementaux et éthiques.

Le Comité de Responsabilité Sociale porte une attention particulière aux principes d'action, aux politiques et aux pratiques mises en œuvre par Danone dans les domaines :

- sociaux vis-à-vis des salariés de Danone ainsi que ceux de ses partenaires, sous-traitants, fournisseurs et clients ;

- environnementaux relatifs (i) aux activités directement contrôlées par Danone (production industrielle, emballages, etc.) ou indirectement contrôlées (achats, transport, énergie, etc.) par celle-ci, et (ii) à l'utilisation de ressources naturelles non renouvelables ;
- éthiques concernant les salariés de Danone, les consommateurs et plus généralement l'ensemble des parties prenantes de Danone ;
- nutritionnels relatifs notamment aux enjeux de santé publique, aux impacts sociaux de ses produits ainsi qu'à la communication faite auprès des consommateurs.

Missions

- examiner les principaux risques et opportunités pour Danone en matière environnementale, au regard des enjeux propres à ses missions et à ses activités ;
- être informé des procédures de contrôle interne mises en place au sein de Danone en ce qui concerne ses principaux risques environnementaux ;
- être consulté par le Comité d'Audit dans le cadre des projets de missions d'audit relatifs à ses domaines d'intervention ;
- procéder à l'examen des politiques sociales menées par Danone, des objectifs fixés et des résultats obtenus en la matière ;
- passer en revue les systèmes de *reporting*, d'évaluation et de contrôle afin de permettre à Danone de produire une information extra-financière fiable ;
- examiner l'ensemble des informations extra-financières publiées par Danone, en particulier en matière sociétale et environnementale ;
- examiner une fois par an une synthèse des notations obtenues par la Société et ses filiales par les agences de notation extra-financière ;
- s'assurer de l'application des règles éthiques définies par Danone ;
- être périodiquement informé des plaintes reçues dans le cadre du dispositif alerte des salariés qui ont pour objet des questions éthiques, sociales ou environnementales et examiner celles qui sont relatives à sa mission, en coordination avec le traitement réalisé par le Comité d'Audit ;
- revoir régulièrement les résultats des auto-évaluations de Danone dans le cadre du programme Danone Way.

Par ailleurs, dans le domaine des investissements à vocation sociétale, le Comité a pour mission :

- d'évaluer l'impact de ces investissements pour Danone ;
- d'examiner l'application des règles établies par Danone s'agissant d'investissements ou de programmes sociaux dans les domaines liés aux activités de Danone ;
- de veiller à ce que les intérêts de la Société soient préservés, et plus particulièrement de prévenir les conflits d'intérêts éventuels liés aux relations entre ces investissements et le reste des activités de Danone.

Le Comité a également pour mission de préparer et d'éclairer les travaux du Conseil sur les investissements et programmes d'actions à finalité sociale que Danone conduit ou auxquels il participe.

Principales modifications / évolutions sociales

Le règlement intérieur du Comité de Responsabilité Sociale fait l'objet d'une revue régulière. Les dernières modifications ont porté sur l'évolution de la performance et l'étendue exacte des missions, notamment par rapport au Comité d'Audit (tout particulièrement en matière de revue des risques et de la communication extra-financière de Danone).

Travaux

Au cours de l'année 2017, le Comité de Responsabilité Sociale s'est réuni trois fois (quatre fois en 2016), dont une fois conjointement avec le Comité d'Audit, l'assiduité de ses membres (taux de participation à ces réunions) s'élevant à 100 % (89 % en 2016).

Chaque réunion du Comité de Responsabilité Sociale donne lieu à la présentation d'un compte-rendu au Conseil d'Administration. Par ailleurs, les procès-verbaux du Comité de Responsabilité Sociale sont communiqués à l'ensemble des Administrateurs. Ces comptes rendus, et la transmission des procès-verbaux, permettent au Conseil d'être pleinement informé des enjeux liés à la responsabilité sociale et environnementale, facilitant ainsi ses délibérations.

En 2017 et début 2018, les travaux du Comité ont notamment porté sur les sujets suivants :

- revue des projets de Danone en cours dans le domaine sociétal et plus particulièrement l'examen des budgets des fonds créés à l'initiative de Danone, et en particulier le montant pris en charge par la Société au titre de sa contribution financière annuelle à Danone Communities, la réalisation de nouveaux investissements par le FPS danone.communities et suivi du fonds Danone pour l'Écosystème et des fonds Livelihoods ;
- revue annuelle de la politique de Danone en matière d'égalité professionnelle et salariale hommes/femmes ;
- examen annuel du *reporting* non-financier de Danone ;
- examen de la nouvelle politique parentalité de Danone ;
- point annuel sur la sécurité alimentaire au sein de Danone ;
- examen annuel de la participation de Danone à l'indice *FTSE4Good* ;
- suivi annuel de la conformité au sein de Danone, avec un point spécifique sur la nouvelle loi française relative à l'anti-corruption (loi Sapin II) ;
- suivi de la matrice de matérialité, de l'évaluation des risques et des notations extra-financières.

COMITÉ STRATÉGIQUE

Composition au 31 décembre 2017

	Date d'entrée au Comité
Benoît POTIER [a] Président	2015, Président depuis 2017
Emmanuel FABER	2015
Franck RIBOUD	2015
Isabelle SEILLIER	2015
Jean-Michel SEVERINO [a]	2015

(a) Administrateur indépendant.

Règlement intérieur

Principales dispositions

Le Comité Stratégique a pour mission d'analyser les grandes orientations stratégiques de Danone. Il prépare et éclaire les travaux du Conseil sur les sujets d'intérêt stratégique majeurs tels que :

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

Travaux

Au cours de l'année 2017, le Comité Stratégique s'est réuni deux fois (quatre fois en 2016), l'assiduité de ses membres (taux de participation à ces réunions) s'élevant à 100 % (100 % en 2016).

En 2017 et début 2018, les travaux du Comité ont notamment porté sur :

- revue de l'évolution de l'actionnariat de la Société, des attentes et analyses des investisseurs ;
- revue de la cartographie des risques de Danone ;
- priorités stratégiques et processus de planification stratégique.

COMITÉ EXÉCUTIF

Rôle

Sous l'autorité du Directeur Général, le Comité Exécutif assure la direction opérationnelle de Danone. Il met en œuvre la stratégie définie par le Conseil d'Administration, examine et décide de l'allocation des ressources, s'assure de la cohérence des actions engagées par l'ensemble des filiales et des Pôles et, en fonction des performances réalisées, décide des plans d'actions à mettre en œuvre. Il se réunit au moins une fois par mois.

Composition au 1er mars 2018 : 7 membres

Nom	Âge	Principale fonction au sein de Danone	Date d'entrée au Comité Exécutif
Emmanuel FABER	54	Président-Directeur Général	2000
Bertrand AUSTRUY	44	Secrétaire Général et Directeur Général des Ressources Humaines	2015
Henri BRUXELLES	52	Directeur Général Eaux et Afrique	2017
Cécile CABANIS	47	Directrice Générale Finances, IS/IT, Cycles et Achats	2015
Francisco CAMACHO	52	Directeur Général Produits Laitiers et d'Origine Végétale	2011
Bridgette HELLER	56	Directrice Générale Nutrition Infantile et Nutrition Médicale	2016
Véronique PENCHIENATI	50	Directrice Générale Croissance et Innovation	2018

APPLICATION DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF

En application de la loi du 3 juillet 2008, le Conseil d'Administration du 18 décembre 2008, a étudié les dispositions du Code AFEP-MEDEF et a décidé que Danone se référera à ce Code de gouvernance. Ce code est disponible sur le site Internet du MEDEF (www.medef.com).

Danone applique les recommandations du Code AFEP-MEDEF, à l'exception des points suivants que la Société n'applique pas de façon stricte :

Recommandations	Pratique de Danone et justification
Cessation du contrat de travail en cas de mandat social (paragraphe 21 du Code AFEP-MEDEF) *"Il est recommandé, lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la société ou à une société du groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission. Cette recommandation s'applique aux président, président directeur général, directeur général, dans les sociétés à conseil d'administration [...]."*	Le Conseil d'Administration du 18 octobre 2017 a confirmé sa position prise en septembre 2014 qu'il convenait de maintenir, tout en continuant à le suspendre, le contrat de travail de Monsieur Emmanuel FABER, compte-tenu de son âge, de sa situation personnelle et de son ancienneté en tant que salarié au sein de Danone. Le Conseil estime en effet que ce dispositif est pertinent pour des dirigeants ayant au moins 10 ans d'ancienneté au sein de Danone, afin d'encourager le principe de promotion interne et de management durable que Danone s'efforce de mettre en œuvre, la suppression du contrat de travail pouvant au contraire dissuader les candidats internes d'accepter des postes de mandataires sociaux. Le Conseil a estimé que la mise en œuvre des recommandations du Code AFEP-MEDEF visant à mettre définitivement fin à ces contrats de travail aurait pour effet de les priver des droits et avantages attachés au contrat de travail progressivement acquis au cours de leurs parcours professionnels au sein de Danone sur la base d'une ancienneté (à savoir depuis 19 ans pour Monsieur Emmanuel FABER) et d'un service effectif, en particulier les indemnités de départ ou avantages long terme (tels que la participation à des régimes collectifs), indemnités qui en tout état de cause ne sauraient excéder, dans leur globalité, le plafond des deux ans de rémunération (fixe et variable).
Modalités de fonctionnement du comité des rémunérations (paragraphe 17.3 du Code AFEP-MEDEF) *"Lors de la présentation du compte rendu des travaux du comité des rémunérations, il est nécessaire que le conseil délibère sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux hors la présence de ceux-ci."*	Le Conseil d'Administration délibère en présence des dirigeants mandataires sociaux sur leur rémunération mais ces derniers ne prennent part ni aux délibérations ni au vote des décisions les concernant. Par ailleurs, le Conseil d'Administration ne statue sur ce sujet que sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, composé en intégralité d'Administrateurs indépendants et qui ne comporte donc aucun dirigeant mandataire social. Enfin, un Administrateur Référent est mis en place depuis 2013 afin d'apporter des garanties supplémentaires du bon fonctionnement du Conseil et de l'équilibre des pouvoirs au sein de la Direction Générale et du Conseil.
Régimes de retraite supplémentaires (paragraphe 24.6.2 du Code AFEP-MEDEF) *"Les retraites supplémentaires à prestations définies sont soumises à la condition que le bénéficiaire soit mandataire social ou salarié de l'entreprise lorsqu'il fait valoir ses droits à la retraite en application des règles en vigueur."*	Le régime de retraite constitué en 1976 est fermé depuis 2003. L'éligibilité au régime de retraite des dirigeants est bien soumise à une condition d'exercice d'activité au sein de Danone par le mandataire concerné au moment de son départ en retraite. Par exception à ce principe, dans le seul cas d'un licenciement après 55 ans, le bénéfice de ce régime est maintenu sous réserve de ne pas reprendre d'activité salariée. Cette dernière disposition, conforme à la réglementation française applicable, permet notamment de protéger l'ensemble des bénéficiaires contre les risques liés à un licenciement intervenant après l'âge de 55 ans mais avant d'avoir atteint l'âge de la retraite.

Recommandations	Pratique de Danone et justification
Critère d'indépendance des administrateurs (paragraphe 8.5 du Code AFEP-MEDEF) *"Les critères que doivent examiner le comité et le conseil afin de qualifier un administrateur d'indépendant [...] sont les suivants : [...] – Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des douze ans."*	Le Conseil d'Administration du 15 février 2018, sur avis du Comité de Nomination et de Rémunération, a examiné, comme chaque année, l'indépendance de chacun des Administrateurs sur la base des critères d'indépendance définis par le règlement intérieur conformément au Code AFEP-MEDEF (voir ci-avant paragraphe *Règlement intérieur du Conseil d'Administration*). S'agissant du critère d'indépendance du Code AFEP-MEDEF selon lequel l'exercice d'un mandat pendant plus de 12 ans constitue *ipso facto* un élément suffisant pour faire perdre la qualité d'indépendant, le Conseil rappelle que la stratégie de développement de Danone repose sur un double projet économique et social qui lui confère une culture unique. À ce titre, le Conseil a réaffirmé, à de nombreuses reprises, l'importance qu'il attache aux facteurs culturels de l'entreprise pour évaluer la pertinence et la faisabilité des projets qui lui sont soumis. Il considère en effet que la culture de Danone constitue un avantage concurrentiel unique, tant dans l'intérêt de Danone que de ses actionnaires. Dans ce cadre, le Conseil a constaté qu'une expérience dans la durée au sein du Conseil offre une meilleure compréhension des traits culturels spécifiques à l'Entreprise et à sa mission et constitue dès lors un atout pour éclairer les travaux du Conseil et formuler un jugement critique et autonome tout en veillant à préserver l'identité et la culture de Danone sur le long terme. Compte tenu de ces éléments d'appréciation analysés de manière concrète et régulière, le Conseil d'Administration a estimé, sur la base des travaux du Comité de Nomination et de Rémunération, que le critère des 12 ans, défini par le Code AFEP-MEDEF parmi cinq autres critères, n'était pas, à lui seul, suffisant pour faire perdre la qualité d'indépendance au membre concerné. Ainsi, au 15 février 2018, le Conseil d'Administration de Danone est composé de 14 Administrateurs, dont 10 de ses Administrateurs sont considérés comme indépendants et 4 considérés comme non indépendants, les deux administrateurs représentant les salariés n'ayant pas fait l'objet d'une appréciation, soit un taux d'indépendance de 71 %. Pour rappel, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les deux Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux d'indépendance. Concernant Monsieur Jean LAURENT, le Conseil a constaté que sa bonne connaissance de Danone nourrit son jugement éclairé et critique. Il a par ailleurs considéré que sa personnalité et son engagement, reconnus par les actionnaires de Danone, qui ont approuvé le renouvellement de son mandat à 98 % le 29 avril 2015, étaient autant de gages de son indépendance d'esprit. Concernant Monsieur Benoît POTIER, le Conseil a constaté sa forte contribution aux débats du Conseil ainsi que sa liberté de pensée en qualité de Président-Directeur Général d'une des sociétés les plus significatives du CAC 40. Enfin, le Conseil a considéré que la liberté de parole, l'implication et l'esprit critique dont fait preuve Monsieur Benoît POTIER dont le mandat a été renouvelé à 96,58 % le 29 avril 2015, sont autant de qualités justifiant de son indépendance.
Présence d'un Administrateur représentant les salariés au Comité de Nomination et de Rémunération (paragraphe 17.1 du Code AFEP-MEDEF) *"Il est recommandé [...] qu'un administrateur salarié en soit membre"*	À l'occasion de sa revue de la composition des différents Comités, le Conseil, en concertation avec les Administrateurs représentant les salariés, n'a pas jugé opportun de procéder à la nomination d'un Administrateur représentant les salariés au Comité de Nomination et de Rémunération. Il a cependant décidé de nommer Madame Bettina THEISSIG, Administrateur représentant les salariés, au Comité de Responsabilité Sociale, en charge de la gouvernance du projet sociétal de Danone et notamment du suivi des sujets sociaux, environnementaux et éthiques. Le Conseil a en effet jugé que son profil, son expérience et sa connaissance approfondie de Danone sont des atouts pour les travaux de ce Comité. En tout état de cause, il est rappelé que le Comité de Nomination et de Rémunération de Danone est composé en son intégralité d'Administrateurs considérés comme indépendants, et exerce son activité sous la responsabilité du Conseil. Les travaux, recommandations et avis du Comité font l'objet de comptes rendus détaillés et sont discutés lors des réunions du Conseil par l'intégralité des Administrateurs, y compris les Administrateurs représentant les salariés.

6.2 MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES ADMINISTRATEURS ET LES CANDIDATS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

(article R. 225-83 du Code de commerce)

Renseignements concernant les Administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration :

- *les mandats en italique n'entrent pas dans les dispositions de l'article L. 225-21 du Code de commerce relatif au cumul des mandats ;*
- *sauf mention contraire les sociétés sont en France ;*
- *les mandats portant la mention AG sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 Avril 2018 ;*
- *pour chaque Administrateur déjà présent, le taux de présence CA 2017 correspond à son taux de présence aux réunions du Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2017.*

Candidatures proposées à l'Assemblée Générale

Guido BARILLA
Cécile CABANIS
Michel LANDEL

Administrateurs dont le renouvellement est proposé

Benoît POTIER
Virginia A. STALLINGS
Serpil TIMURAY

Administrateurs en exercice

Franck RIBOUD
Emmanuel FABER
Clara GAYMARD
Gregg L.ENGLES
Gaëlle OLIVIER
Isabelle SEILLIER
Jean-Michel SEVERINO
Lionel ZINSOU-DERLIN

Administrateurs dont le mandat n'est pas renouvelé

Jacques-Antoine GRANJON
Jean LAURENT
Mouna SEPEHRI

Administrateurs représentant les salariés

Frédéric BOUTEBBA
Bettina THEISSIG

GUIDO BARILLA

Président du Conseil d'Administration de BARILLA

Candidat administrateur AG

Né le 30 juillet 1958, nationalité italienne
Taux de présence CA 2017 : N/A

Renseignements personnels – expérience et expertise

Après des études de philosophie, Guido BARILLA débute sa carrière en 1982 par une expérience internationale de deux ans au sein du Service Commercial de Barilla France, une filiale du Groupe Barilla. À l'issue de cette expérience, il travaille pour plusieurs sociétés agroalimentaires aux États-Unis. À son retour en juillet 1986 à Parme, siège du Groupe Barilla, il devient cadre de la société et est principalement en charge de la croissance internationale du Groupe. Au cours de la même année, il est nommé membre du Conseil d'Administration de Barilla G. & R. F.lli S.p.A., puis Vice-Président en mai 1988. À la suite du décès de son père en octobre 1993, il prend les fonctions de Président du Conseil d'Administration de Barilla G. e R. F.lli S.p.A. et devient Président du Groupe Barilla en mars 2003. En 2009, il est nommé Président du Conseil Consultatif de Barilla Center for Food and Nutrition (BCFN), désormais dénommée Fondation BCFN.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

Néant

Sociétés non cotées

- Administrateur et Président du Conseil d'Administration de BARILLA HOLDING S.P.A. (Italie), CO.FI.BA. S.R.L. (Italie), GELP - S.P.A. (Italie), BARILLA G. E R. FRATELLI S.P.A.[a] (Italie), BARILLA INIZIATIVE S.P.A.[a] (Italie), CONSUMER GOODS FORUM BOARD (France)
- Administrateur de ARLANDA LIMITED (Nouvelle Zélande), BARBROS S.R.L. (Italie), GAZZETTA DI PARMA FINANZIARIA S.P.A. (Italie), GAZZETTA DI PARMA S.R.L.(Italie), PUBLIEDI - S.R.L. (Italie), RADIO TV PARMA S.R.L. (Italie), GUIDO M. BARILLA E F.LLI S.R.L. (Italie)
- Mandataire spécial de BARILLA SERVIZI FINANZIARI S.P.A.[a] (Italie), F.I.R.S.T. COMMERCIALE S.R.L[a] (Italie), F.I.R.S.T. RETAILING S.P.A.[a] (Italie)

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Néant

(a) Société du groupe Barilla.

FRÉDÉRIC BOUTEBBA

Chef de Marché Danone Eaux France S.A.E.M.E.

Administrateur représentant les salariés

Né le 18 août 1967, nationalité française
Taux de présence CA 2017 : 100 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Frédéric BOUTEBBA a intégré Danone en 1992 où il a exercé plusieurs responsabilités au sein de la Direction Commerciale. En 2006, il change d'orientation et se consacre à la représentation et à la défense des intérêts des salariés, intégrant différentes Instances Représentatives du Personnel tant au siège de Danone Eaux France S.A.E.M.E. qu'au niveau national.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

Administrateur représentant les salariés de DANONE SA

Sociétés non cotées

Néant

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

- Membre du Comité de Groupe de DANONE

Sociétés non cotées

- Délégué Syndical, membre et Représentant Syndical du Comité d'Entreprise de DANONE EAUX FRANCE S.A.E.M.E
- Membre représentant des salariés de *BRANCHE EAUX, BIÈRES ET B.R.S.A.*
- Secrétaire de Syndicat du *SYNDICAT AGROALIMENTAIRE CFDT 24*

CÉCILE CABANIS

Directrice Générale Finances, IS/IT, Cycles et Achats

Candidat Administrateur AG

Née le 13 décembre 1971, nationalité française
Taux de présence CA 2017 : N/A

Renseignements personnels – expérience et expertise

Cécile CABANIS, ingénieure agronome diplômée d'Agro Paris Grignon, a débuté sa carrière en 1995 chez L'Oréal, en Afrique du Sud, où elle a occupé les fonctions de responsable logistique, responsable du contrôle de gestion, puis en France comme auditeur interne. En 2000, elle est nommée Directrice déléguée à la Direction Fusions-Acquisitions du groupe Orange. Cécile CABANIS a rejoint Danone en 2004 où elle exerce des responsabilités clés au sein de la fonction Finances en tant que Directrice Corporate Finance puis Directrice du Développement. En 2010, elle est nommée Directrice Finances du pôle Produits Laitiers Frais. Depuis février 2015, elle est Directrice Générale Finances et membre du Comité Exécutif de Danone. Elle prend la tête des Systèmes et Technologies d'Information en mars 2017. Depuis octobre 2017, elle est également en charge de la direction des Cycles, des Achats et du Développement de Ressources Durables dans l'entreprise.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

- Administrateur et Présidente du Comité d'Audit et des Risques de SCHNEIDER ELECTRIC SE
- Membre du Conseil de Surveillance de *MEDIAWAN*

Sociétés non cotées

- Directeur Général de *DANONE CIS HOLDINGS BV* [a] (Pays-Bas)
- Administrateur de *DANONEWAVE PUBLIC BENEFIT CORPORATION* [a] (États-Unis)
- Administrateur de *MICHEL ET AUGUSTIN SAS* [a]
- Membre du Conseil de Surveillance de *SOCIÉTÉ ÉDITRICE DU MONDE*

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

Néant

Sociétés non cotées

- Administrateur de DANONE SA [a] (Espagne), DANONE DJURDJURA [a] (Algérie), DANONE CHIQUITA FRUITS [a], PRODUITS LAITIERS FRAIS IBERIA [a] (Espagne), CENTRALE DANONE [a] (Maroc), FROMAGERIE DES DOUKKALA [a] (Maroc), DAN TRADE B.V [a] (Pays-Bas), DANONE LIMITED [a] (Royaume-Uni), DANONE RUSSIA [a] (Russie), DANONE INDUSTRIA LLC [a] (Russie), DANONE SP. Z.O.O [a] (Pologne)
- Membre du Conseil de Surveillance de TOECA INTERNATIONAL COMPANY B.V.[a] (Pays-Bas)

(a) Sociétés du groupe Danone ou dans lesquelles Danone a une participation.

GREGG L. ENGLES

Fondateur et associé de CAPITOL PEAK PARTNERS

Administrateur non indépendant

Né le 16 août 1957, nationalité américaine
Taux de présence CA 2017 : 66,67 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Gregg L. ENGLES a obtenu une licence (Bachelor) en économie à Dartmouth, et est titulaire d'un doctorat de droit à l'Université de Yale. Après l'obtention de son diplôme, il a fondé et présidé plusieurs sociétés d'investissement, dont Kaminski Engles Capital Corporation en 1988, Engles Capital Corporation en 1989 et Engles Management Corporation en 1993. Il a fondé Suiza Foods Corporation en 1993 dont il est devenu Président-Directeur Général en 1994. Suiza Foods Corporation, dénommée plus tard Dean Foods Company, a été créée dans le but de consolider l'industrie américaine du lait. Il a été Président-Directeur Général de Dean Foods Company, qui est devenue l'une des principales sociétés alimentaires américaines entre 1994 et 2012 et a été cotée en 1996. Il a conçu une marque proposant une alternative aux produits laitiers au sein du portefeuille de Dean Foods et a créé WhiteWave par le biais d'une série d'acquisitions réussies, comprenant International Delight en 1997, Silk en 2002, Horizon Organic en 2004 et Alpro en 2009. Suite à la scission avec Dean Foods Company, Gregg L. ENGLES devient Président-Directeur Général de WhiteWave Foods Company d'octobre 2012 à avril 2017, date à laquelle la société est rachetée par Danone.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

- Administrateur de DANONE SA
- Membre du Conseil d'Administration, Président du Comité d'Audit, membre du Comité de Rémunération et membre du Comité de Gouvernance de *LIBERTY EXPEDIA HOLDINGS, INC.* (États-Unis)

Sociétés non cotées

- Gérant de CAPITOL PEAK PARTNERS LLC (États-Unis)

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

- Président-Directeur Général de *THE WHITEWAVE FOODS COMPANY* (États-Unis)

Sociétés non cotées

Néant

EMMANUEL FABER

Président-Directeur Général de DANONE SA

Administrateur non indépendant

Né le 22 janvier 1964, nationalité française
Taux de présence CA 2017 : 100 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Emmanuel FABER débute sa carrière comme consultant chez Bain & Company puis banquier d'affaires chez Baring Brothers. Il rentre chez Legris Industries dont il est nommé Directeur Général en 1996. Emmanuel rejoint Danone en 1997 pour prendre la Direction Finances, Stratégies et Systèmes d'Information, et devient membre du Comité Exécutif en 2000. En 2005, il est nommé Directeur Général de la zone Asie-Pacifique. En 2008, il devient Directeur Général Délégué de Danone et, en 2011, il est nommé Vice-Président du Conseil d'Administration. Il est devenu Directeur Général de Danone en octobre 2014. Depuis le 1er décembre 2017, il est Président-Directeur Général. Emmanuel FABER est très engagé dans le développement de nouveaux modèles d'entreprises plus inclusifs. En 2005, il supervise les premières expérimentations d'entreprises sociales menées au Bangladesh avec Grameen Bank ainsi que la création de Danone Communities, en collaboration étroite avec Mohammad YUNUS, Prix Nobel de la Paix 2006. Avec Martin HIRSCH, Emmanuel FABER est également fondateur et co-président de l'Action-Tank Entreprise et Pauvreté, une association créée en 2010 à l'initiative de la Chaire HEC Paris "Social Business – Entreprise et Pauvreté" qui réunit entreprises, associations et monde académique autour d'un objectif commun : contribuer à la réduction de la pauvreté et de l'exclusion en France par le développement de modèles économiques innovants. Sollicité en 2013 par le Ministre Délégué au Développement, il est l'auteur, avec Jay NAIDOO, du rapport : "Innover par la mobilisation des acteurs : 10 propositions pour une nouvelle approche de l'aide au développement".

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

- Président Directeur Général, et membre du Comité Stratégique de *DANONE SA*

Sociétés non cotées

- Membre du Conseil d'Administration de LIVELIHOODS FUND FOR FAMILY FARMING SAS [a]
- Administrateur de COFCO DAIRY INVESTMENTS LIMITED [b] (Hong Kong), GRAMEEN DANONE FOODS LIMITED [b] (Bangladesh), danone.communities (SICAV) [a], PROMINENT ACHIEVER LIMITED [b] (Hong-Kong)
- Administrateur et Vice-Président de NAANDI COMMUNITY WATER SERVICES PRIVATE LTD [b] (Inde)

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

- Directeur Général Délégué, Membre du Comité de Responsabilité Sociale de DANONE SA

Sociétés non cotées

- Membre du Conseil d'Orientation de *LIVELIHOODS FUND* [a] (Luxembourg)
- Membre du Conseil de Surveillance de *LEGRIS INDUSTRIES SA*

(a) Mandat exercé dans le cadre de projets sociétaux développés à l'initiative de Danone.
(b) Sociétés du groupe Danone ou dans lesquelles Danone détient une participation.

CLARA GAYMARD

Cofondatrice et Directrice Générale de RAISE CONSEIL et Présidente du WOMEN'S FORUM FOR THE ECONOMY AND SOCIETY

Administrateur indépendant

Née le 27 janvier 1960, nationalité française
Taux de présence CA 2017 : 100 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Clara GAYMARD, ancienne élève de l'École Nationale d'Administration (ENA, promotion 1986, Denis Diderot), est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris et licenciée en droit et en histoire. Elle a exercé de nombreuses fonctions au sein de la Haute administration de 1982 à 2006. Avant d'intégrer l'ENA, elle est attachée d'administration au cabinet du maire de Paris entre 1982 et 1984. À la sortie de l'ENA, elle entre à la Cour des comptes comme auditrice, et est promue conseillère référendaire en 1990. Elle devient adjointe au chef des services d'expansion économique au Caire (1991-1993), puis chef du bureau de l'Union européenne à la direction des relations économiques extérieures (DREE) du ministère de l'Économie et des Finances. Elle est appelée en 1995 par le ministre de la Solidarité entre les générations, comme directrice de son cabinet. Elle est ensuite sous-directrice de l'Appui aux PME et de l'Action régionale à la DREE (1996-1999), puis chef de la mission aux PME (1999-2003). À partir de 2003, elle est nommée ambassadrice itinérante, déléguée aux investissements internationaux et présidente de l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII). Elle rejoint en 2006, General Electric (GE), qui lui confie la présidence de GE en France, puis celle de la région Europe du Nord-Ouest de 2008 à 2010. Elle est nommée en 2009 vice-présidente de GE International chargée des grands comptes publics, puis, en 2010, vice-présidente chargée des Gouvernements et des Villes. En 2014, elle participe à l'équipe de négociation de l'acquisition de la partie énergie d'Alstom. Elle a quitté GE fin 2015 pour se consacrer à la société Raise qu'elle a cofondée avec Gonzague DE BLIGNIERES. Elle est par ailleurs membre des conseils d'administration de Véolia, Bouygues, LVMH et Présidente du Womens Forum.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

- Administrateur et membre du Comité de Nomination et de Rémunération de DANONE SA
- Administrateur et membre du Comité des comptes de BOUYGUES
- Administrateur de LVMH
- Administrateur, membre du Comité des rémunérations et du Comité de recherche, innovation et développement durable de VEOLIA ENVIRONNEMENT

Sociétés non cotées

- Présidente de WOMEN'S FORUM FOR THE ECONOMY AND SOCIETY, PABAFAJAMET, RAISE CARAS SAS
- Directeur Général de RAISE CONSEIL, LE PONTON SAS

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

Néant

Sociétés non cotées

- Président de GENERAL ELECTRIC FRANCE, GE INDUSTRIAL FRANCE
- Représentant en France de GENERAL ELECTRIC INTERNATIONAL INC (États-Unis)

JACQUES-ANTOINE GRANJON

Président-Directeur Général de VENTE-PRIVEE.COM SA

Administrateur indépendant

Né le 9 août 1962, nationalité française
Taux de présence CA 2017 : 66,67 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Jacques-Antoine GRANJON est diplômé de l'European Business School de Paris. Après ses études, sa volonté d'entreprendre le conduit dès 1985 à fonder avec un ami la société Cofotex SA, spécialisée dans la vente en gros de fins de séries. En 1996, il rachète les anciennes imprimeries du "Monde" dans le cadre d'un programme de rénovation urbaine de La Plaine-Saint-Denis, et y installe le siège du groupe Oredis. Il imagine un concept totalement innovant : une plate-forme web dédiée à la vente privée de produits de marque bénéficiant de fortes décotes par rapport aux prix publics. En janvier 2001, avec ses associés, il lance en France vente-privee.com. Il transpose ainsi sur Internet son expérience du déstockage de fins de séries de grandes marques de la mode et de la maison en misant sur un double concept : l'événement et l'exclusivité, tout en plaçant la satisfaction du client au centre de son dispositif. vente-privee.com est à l'image de son fondateur, une entreprise "citoyenne" : croissance responsable, formation et employabilité, conscience sociétale. Il crée en 2011 l'École Européenne des Métiers de l'Internet en partenariat avec Xavier NIEL et Marc SIMONCINI.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

- Administrateur de DANONE SA

Sociétés non cotées

- Président-Directeur Général de VENTE-PRIVEE.COM SA
- Président de OREFI ORIENTALE ET FINANCIÈRE SAS [(a)],
- Président du Conseil d'Administration de PALAIS DE TOKYO SAS
- Membre du Conseil de Surveillance de LE NOUVEL OBSERVATEUR

(a) Par ailleurs, Jacques-Antoine GRANJON détient les mandats suivants dans des sociétés contrôlées par la société OREFI Orientale et Financière SAS :
- Président de HOLDING DE LA RUE MONSIGNY, HOLDING DE LA RUE BLANCHE SAS, ORIMM SAS, MB Wilson SAS, VENTE-PRIVEE USA BRANDS, INC (États-Unis), VENTE-PRIVEE.COM DEUTSCHLAND Gmbh (Allemagne), VENTE-PRIVEE.COM LIMITED (Grande-Bretagne), VENTA-PRIVADA IBERICA (Espagne), VENDITA.PRIVATA ITALIA SRL (Italie) ORELOG Orientale et Logistique SAS, LES BOUFFES PARISIENS SAS ;
- Président-Directeur Général de PIN UP SA ;
- Directeur Général de PROPER SAS ;
- Gérant de L'EGLISE WILSON SARL, ORIMM BIENS SARL ;
- Co-gérant de VENTE-PRIVEE.COM IP SARL (Luxembourg) et Marques Holding Luxembourg SARL (Luxembourg) ;
- Administrateur de VENTE-PRIVEE.COM HOLDING SA (Luxembourg), LOOKLET (Suède), VENTE-PRIVEE USA, LLC (États-Unis) ;
- Administrateur de SOCIÉTÉ NOUVELLE D'EXPLOITATION DE RÉNOVATION ET DE RENAISSANCE DU THÉÂTRE DE PARIS SA ;
- Gérant des sociétés civiles françaises SCI 249, BM WILSON SCI, FRUITIER WILSON SCI, LANDY WILSON SCI, LYON 3 SCI, MM WILSON SCI, PRESSENSE WILSON SCI, SCI BRETONS WILSON, SCI LE STADE WILSON, SCI SAINT WILSON, SCI HÔTEL WILSON, SCI BEAUNE-WILSON, MALAKOFF WILSON, SCI DE LA GRENOUILLE-ALLARD, SCI DE LA GRENOUILLE WILSON, SCI YVETTE WILSON, SCI AMBROISE WILSON, SCI TISSERAND-WILSON ;
- Président de VENTE-PRIVEE HOLDING PRODUCTIONS SAS ;
- Président de HOLDING DE LA RUE DE LA MICHODIÈRE SAS et THÉÂTRE DE LA MICHODIÈRE SAS ;
- Président de PRODUCTS AND BRANDS STUDIO SAS ;
- Administrateur de PRIVALIA VENTA DIRECTA, S.A.U.

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

Néant

Sociétés non cotées

- Administrateur de GROUPE COURREGES SAS ;
- Gérant de la SCI 247.

MICHEL LANDEL

Directeur Général de SODEXO[(a)]

Candidat Administrateur AG

Né le 7 novembre 1951, nationalité française
Taux de présence CA 2017 : N/A

Renseignements personnels – expérience et expertise

Michel LANDEL commence sa carrière en 1977 à la Chase Manhattan Bank. En 1980, il devient Directeur d'une usine de produits BTP au sein du groupe Poliet. En 1984, il est recruté par Sodexo comme Responsable des Opérations pour l'Afrique de l'Est et du Nord, puis est promu Directeur Afrique (activités Bases-Vie) et prend en 1989 la responsabilité des activités nord-américaines. Il participe notamment au rapprochement en 1998 avec Marriott Management Services et à la création de Sodexho Marriott Services. Dès 1999, il devient Chief Executive Officer de Sodexho Marriott Services, devenu Sodexo, Inc. En février 2000, il est nommé Vice-Président du Comité Exécutif de Sodexo. De juin 2003 à août 2005, il assume la fonction de Directeur Général Délégué Groupe, en charge de l'Amérique du Nord, du Royaume-Uni et de l'Irlande, ainsi que des activités Bases-Vie. Depuis 2005, il a exercé les fonctions de Directeur Général de Sodexo et Président du Comité Exécutif. Le 23 janvier 2018, il a démissionné de ses fonctions de Directeur Général et de Président du Comité Exécutif de Sodexo dont il est désormais uniquement administrateur.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

- Directeur Général et administrateur de SODEXO [(a)] ;

Sociétés non cotées

- Administrateur de Louis Delhaize – Compagnie franco-belge d'Alimentation (Belgique), SODEXO INC. (États-Unis)
- Membre du Conseil de Surveillance de ONE SCA
- Membre du Conseil de Direction de SODEXO PASS INTERNATIONAL SAS, ONE SAS

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

Néant

Sociétés non cotées

Néant

(a) Il a démissionné de ses fonctions depuis le 23 janvier 2018. Il est désormais uniquement administrateur de Sodexo.

JEAN LAURENT

Président du Conseil d'Administration de FONCIERE DES RÉGIONS SA

Administrateur indépendant et Administrateur Référent

Né le 31 juillet 1944, nationalité française
Taux de présence CA 2017 : 83,33 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Jean LAURENT est diplômé de l'École Nationale Supérieure de l'Aéronautique (1967) et titulaire du Master of Sciences de Wichita State University. Il a fait toute sa carrière dans le groupe Crédit Agricole, d'abord dans les caisses du Crédit Agricole de Toulouse, puis du Loiret et de l'Ile de France où il a exercé ou supervisé différents métiers de la banque de détail. Il a ensuite rejoint la Caisse Nationale du Crédit Agricole, d'abord comme Directeur Général Adjoint (1993-1999), puis comme Directeur Général (1999-2005). À ce titre, il a assumé la mise sur le marché de Crédit Agricole SA (2001), puis l'acquisition et l'intégration du Crédit Lyonnais dans le groupe Crédit Agricole. Il est également Président du Conseil d'Administration de Foncière des Régions. Il est Président du Comité de Nomination et de Rémunération de Danone depuis 2011 et Administrateur Référent depuis 2013.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

- Administrateur Référent et Président du Comité de Nomination et de Rémunération de DANONE SA
- Président du Conseil d'Administration, membre du Comité Stratégique et des Investissements de FONCIÈRE DES RÉGIONS SA

Sociétés non cotées

- Administrateur et membre du Comité Exécutif et d'Investissement de *BENI STABILI* (Italie)

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

- Président et membre du Comité de Responsabilité Sociale du Conseil d'Administration de DANONE SA
- Vice-Président du Conseil de Surveillance, Président du Comité d'Audit et membre du Comité Financier de EURAZÉO SA

Sociétés non cotées

- Membre du Conseil d'Administration d'*UNIGRAINS SA*

GAËLLE OLIVIER

Membre du Comité de Direction du Groupe AXA et Président-Directeur Général d'AXA GLOBAL P&C [(a)]

Administrateur indépendant

Née le 25 mai 1971, nationalité française
Taux de présence CA 2017 : 100 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Gaëlle OLIVIER est diplômée de l'École Polytechnique, de l'ENSAE et de l'Institut des Actuaires. Après un début de carrière au Crédit Lyonnais en salle des marchés sur les produits dérivés en actions, Gaëlle OLIVIER a rejoint le groupe AXA en 1998 où elle a exercé depuis plusieurs responsabilités tant en France qu'à l'étranger dans les différents métiers du groupe. Après deux ans au sein d'AXA Investment Managers, elle devient pendant cinq ans *Executive Assistant* du Président-Directeur Général du groupe AXA, Henri DE CASTRIES et Secrétaire du Conseil de Surveillance. En 2004, elle rejoint AXA Life Japon en tant que responsable des opérations d'investissement, puis devient, en 2006, membre du Comité de Direction en charge de la Stratégie, de l'Intégration avec Winterthur Japon et de l'Audit. En 2009, elle devient Directrice de la Communication et de la Responsabilité d'Entreprise du groupe AXA, puis en 2011 Directrice Générale des activités d'assurances dommages d'AXA en Asie. En janvier 2016, elle prend la direction d'AXA Entreprises en France. En juillet 2016, elle est nommée Directrice Générale d'AXA Global P&C et rejoint le Comité de Direction du groupe AXA. En 2017, elle est nommée Présidente et membre du Conseil d'Administration d'AXA Global Direct SA. Elle a quitté le groupe AXA le 15 novembre 2017.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

- Administrateur et membre du Comité d'Audit de DANONE SA

Sociétés non cotées

Néant

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

Néant

Sociétés non cotées

- Président-Directeur Général d'AXA GLOBAL P&C
- Président et membre du Conseil d'Administration d'AXA THAILAND PUBLIC COMPANY LIMITED (Thaïlande), d'AXA ART (Allemagne)
- Président du Conseil d'Administration et du Comité de Rémunération d'AXA CORPORATE SOLUTIONS ASSURANCE
- Administrateur d'AXA UK et d'AXA GLOBAL DIRECT SA
- Directeur Général d'AXA ENTREPRISES
- Administrateur d'AXA GENERAL INSURANCE HONG KONG LIMITED (Chine), AXA GENERAL INSURANCE CHINA LIMITED (Chine), AXA INSURANCE SINGAPORE PTE LTD (Singapour), AXA AFFIN GENERAL INSURANCE BERHAD (Malaisie), BHARTI – AXA GENERAL INSURANCE COMPANY LIMITED (Inde), WIN PROPERTY (SHANGHAI LINKS) LIMITED (Chine), AXA TECHNOLOGY SERVICES SINGAPORE PTE LTD (Singapour), AXA ASIA REGIONAL CENTRE PTE LTD (Singapour), AXA TIAN PING PROPERTY & CASUALTY INSURANCE COMPANY LIMITED (Chine)

(a) Jusqu'au 15 novembre 2017.

BENOÎT POTIER

Président-Directeur Général d'AIR LIQUIDE SA

Administrateur indépendant AG

Né le 3 septembre 1957, nationalité française
Taux de présence CA 2017 : 83,33 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Diplômé de l'École Centrale de Paris, Benoît POTIER est entré chez Air Liquide en 1981 comme Ingénieur de Recherche et Développement. Il a ensuite occupé les fonctions de Chef de Projet au Département Ingénierie et Construction puis de Directeur du Développement Énergie au sein de l'activité Grande Industrie. Il est nommé Directeur Stratégie-Organisation en 1993, et Directeur des Marchés Chimie, Sidérurgie, Raffinage et Énergie en 1994. Il devient Directeur Général Adjoint en 1995, ajoutant aux domaines précédents la Direction des Activités Ingénierie Construction et Grande Industrie Europe.
Benoît POTIER est nommé Directeur Général en 1997, Administrateur d'Air Liquide en 2000, puis Président du Directoire en novembre 2001. En 2006, il est nommé Président-Directeur Général de L'Air Liquide SA.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

- Administrateur, Président du Comité Stratégique et membre du Comité de Nomination et de Rémunération de DANONE SA
- Président-Directeur Général d'AIR LIQUIDE SA

Sociétés non cotées

- Président-Directeur Général d'AIR LIQUIDE INTERNATIONAL, AIR LIQUIDE INTERNATIONAL CORPORATION (États-Unis)
- Administrateur d'AMERICAN AIR LIQUIDE HOLDINGS INC. [a] (États-Unis)

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

- Membre du Conseil de Surveillance et membre du Comité d'Audit de MICHELIN

Sociétés non cotées

Néant

(a) Société du groupe Air Liquide.

FRANCK RIBOUD

Président d'Honneur de DANONE SA

Administrateur non indépendant

Né le 7 novembre 1955, nationalité française
Taux de présence CA 2017 : 100 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Franck RIBOUD est diplômé de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne. Il est entré en 1981 dans le Groupe où il a exercé successivement, jusqu'en 1989, des responsabilités de Contrôle de Gestion, de Marketing et des Ventes. Après avoir été Directeur des Ventes de Heudebert, il a été nommé, en septembre 1989, Directeur de Département chargé de l'intégration et du développement des sociétés nouvelles de la Branche Biscuits. Il participe alors à la plus importante acquisition à date réalisée par un groupe français aux États-Unis : l'acquisition des activités européennes de Nabisco par BSN. En juillet 1990, il est nommé Directeur Général de la société des Eaux Minérales d'Évian. En 1992, il prend la fonction de Directeur du Département Développement de Danone. Danone lance alors son internationalisation marquée par une accélération du développement en Asie et en Amérique latine et par la création d'une Direction export. Entre mai 1996 et le 30 septembre 2014, il a été Président-Directeur Général de Danone. Il est devenu Président du Conseil d'Administration en octobre 2014. Depuis décembre 2017, il est Président d'Honneur de Danone.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

- Président d'Honneur, Administrateur et membre du Comité Stratégique de DANONE SA

Sociétés non cotées

- Administrateur de *BAGLEY LATINOAMERICA SA* [a] (Espagne), *RENAULT SAS*, *ROLEX SA* (Suisse), *ROLEX HOLDING SA* (Suisse), *QUIKSILVER, INC.* (États-Unis)

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

- Président du Conseil d'Administration, Directeur Général, Président du Comité Stratégique de DANONE SA
- Administrateur de RENAULT SA

Sociétés non cotées

- Membre du Conseil d'Orientation de LIVELIHOODS FUND (SICAV) [b] (Luxembourg)
- Président du Conseil d'Administration de Livelihoods Fund for Family Farming SAS [a]
- Président du Conseil d'Administration de danone.communities (SICAV) [b]
- Administrateur de DANONE SA (Espagne)

(a) Société du groupe Danone.
(b) Mandat exercé dans le cadre de projets sociétaux développés à l'initiative de Danone.

ISABELLE SEILLIER

Vice-President de la Banque d'investissement de J.P. MORGAN pour l'Europe, le Moyen-Orient, et l'Afrique

Administrateur non indépendant

Née le 4 janvier 1960, nationalité française
Taux de présence CA 2017 : 100 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Isabelle SEILLIER est diplômée de Sciences-Po Paris (Économie-Finance, 1985) et titulaire d'une maîtrise de droit des affaires. Elle a débuté dans la division options de la Société Générale à Paris en 1987. Elle y a occupé, jusqu'en 1993, le poste de responsable des équipes de vente pour les produits options en Europe. Elle a rejoint les équipes de J.P. Morgan à Paris en 1993 en qualité de responsable de l'équipe de vente de produits dérivés en France pour les groupes industriels. Elle a rejoint les activités de banque d'affaires de J.P. Morgan & Cie SA en 1997 en qualité de banquier conseil responsable pour la couverture de grands clients industriels. En mars 2005, elle était nommée co-responsable de l'activité de banque d'affaires, poste qu'elle assume seule depuis juin 2006. Elle était depuis 2008 Président de J.P. Morgan pour la France tout en conservant la direction de la banque d'affaires pour la France et l'Afrique du Nord. Depuis janvier 2016, elle est Vice-Présidente de l'Investment Banking pour J.P. Morgan dans la région Europe, Moyen-Orient et Afrique. Elle est impliquée dans les opérations philanthropiques et particulièrement engagée dans des associations dédiées à l'aide à l'enfance. Sous son impulsion, J.P. Morgan France a développé un programme philanthropique aidant ces associations.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

- Administrateur et membre du Comité Stratégique de DANONE SA

Sociétés non cotées

Néant

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

Néant

Sociétés non cotées

- Président de *J.P. MORGAN CHASE BANK*

MOUNA SEPEHRI

Directeur Délégué à la Présidence et membre du Comité Exécutif de RENAULT SAS

Administrateur indépendant

Née le 11 avril 1963, nationalités française et iranienne
Taux de présence CA 2017 : 83,33 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Diplômée en droit et avocat au Barreau de Paris, Mouna SEPEHRI commence sa carrière en 1990 comme avocat à Paris puis à New York, où elle se spécialise en fusions & acquisitions et droit international des affaires. Elle rejoint Renault en 1996 comme Directeur Juridique Adjoint du groupe. Associée à la croissance internationale du groupe, elle prend part à la formation de l'Alliance Renault-Nissan dès le début (1999), en qualité de membre de l'équipe de négociations. En 2007, elle entre à la Direction Déléguée à la Présidence et est chargée du management des équipes transverses. En 2009, elle devient Directeur Délégué à la Présidence de l'Alliance Renault-Nissan, Secrétaire du Conseil d'Administration de l'Alliance Renault-Nissan. Elle devient également membre du comité de pilotage de la coopération de l'Alliance avec Daimler en 2010. Dans ce cadre, elle pilote la mise en œuvre des synergies Alliance, la coordination de coopérations stratégiques et la conduite de nouveaux projets. En avril 2011, elle entre au Comité Exécutif du groupe Renault comme Directeur Délégué à la Présidence de Renault. Elle supervise les fonctions suivantes : la Direction Juridique, la Direction des Affaires Publiques, la Direction de la Communication, la Direction des Relations Publiques, la Direction de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, la Direction de l'Immobilier & des Services Généraux, la Direction de la Prévention et de la Protection du groupe, la Direction des Équipes Transverses, le Programme de l'Efficience Économique des Frais de Fonctionnement, et la Direction de la Stratégie et du Plan groupe. Elle est nommée, en 2013, membre permanent du Directoire de l'Alliance Renault-Nissan.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

- Administrateur et membre du Comité d'Audit de DANONE SA
- Administrateur, Président du Comité de Gouvernance et de Responsabilité Sociale et Environnementale (CGRSE) d'ORANGE
- Membre du Conseil de Surveillance, membre du Comité d'Audit de M6 SA (MÉTROPOLE TÉLÉVISION)
- Membre du Directoire d'*ALLIANCE RENAULT-NISSAN* (Pays-Bas)

Sociétés non cotées

Néant

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

- Administrateur de *NEXANS SA*

Sociétés non cotées

Néant

JEAN-MICHEL SEVERINO

Gérant de I&P SARL

Administrateur indépendant

Né le 6 septembre 1957, nationalité française
Taux de présence CA 2017 : 100 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Jean-Michel SEVERINO est ancien élève de l'École Nationale d'Administration, diplômé de l'ESCP, de l'IEP Paris, titulaire d'un DEA en sciences économiques et d'une licence en droit. Après quatre ans à l'Inspection générale des finances (1984-1988), il est nommé conseiller technique pour les affaires économiques et financières du Ministre de la coopération (1988-1989). Il devient ensuite chef du service des affaires économiques et financières de ce ministère, puis Directeur du Développement. Il est recruté comme Directeur pour l'Europe centrale par la Banque Mondiale en 1996, à un moment où cette région est marquée par la fin du conflit des Balkans et la reconstruction. Il en devient Vice-Président pour l'Asie de l'Est, entre 1997 et 2001, et consacre alors son temps à la gestion de la grande crise macroéconomique et financière qui secoue ces pays. Ensuite, il est nommé Directeur Général de l'Agence Française de Développement (AFD), entre 2001 et 2010 dont il conduit l'expansion sur l'ensemble du monde émergent et en développement. À l'issue de son troisième mandat, en 2010, il retourne à l'Inspection générale des finances, où il préside le "partenariat français pour l'eau". Il quitte alors en 2011 la fonction publique pour prendre la direction d'une équipe de gestion de fonds spécialisée dans le financement des PME africaines, I&P (Investisseurs et Partenaires). Parallèlement à ses activités opérationnelles, il a exercé de nombreuses activités et responsabilités de production intellectuelle, notamment comme professeur associé au CERDI (Centre d'études et de recherches sur le développement international). Il a été élu membre de l'Académie des technologies (2010) ; il est actuellement *senior fellow* et administrateur de la Fondation pour les Études et Recherches sur le développement international (FERDI) et Membre de l'Académie des Technologies. Il a publié de nombreux articles et ouvrages.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

- Administrateur, Président du Comité d'Audit et membre du Comité Stratégique de DANONE SA
- Administrateur et membre du Comité d'Audit d'ORANGE

Sociétés non cotées

- Président du Conseil d'Administration d'EBI SA (ECOBANK INTERNATIONAL)
- Administrateur d'*I&P GESTION* (Île Maurice), *I&P DEVELOPEMENT* (Ile Maurice), PHITRUST IMPACT INVESTORS SA
- Président du Conseil d'Administration d'*I&P AFRIQUE ENTREPRENEURS* (Île Maurice)
- Administrateur d'*ADENIA PARTNERS* (Île Maurice)
- Membre du Comité d'investissement d'*ENERGY ACCESS VENTURES*
- Gérant d'*EMERGENCES DÉVELOPPEMENT (EURL), I&P SARL (INVESTISSEURS ET PARTENAIRES)*

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

- Membre du Comité de Responsabilité Sociale de DANONE SA
- Membre du Comité de Gouvernance et de Responsabilité Sociale d'Entreprise d'ORANGE

Sociétés non cotées

- Membre du Comité d'investissement *d'ADENIA PARTNERS* (Île Maurice)

VIRGINIA A. STALLINGS

Professeur de pédiatrie à The CHILDREN'S HOSPITAL OF PHILADELPHIA

Administrateur indépendant AG

Née le 18 septembre 1950, nationalité américaine
Taux de présence CA 2017 : 83,33 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Virginia A. STALLINGS est professeur de pédiatrie à l'École de médecine Perelman de l'Université de Pennsylvanie et titulaire d'une chaire en gastroentérologie et nutrition. Elle est également Directeur du Centre de nutrition à l'Hôpital pour enfants de Philadelphie. Pédiatre de métier, elle est spécialiste de la nutrition et de la croissance des enfants atteints d'affections chroniques. Ses recherches portent sur le lien entre croissance et nutrition tant chez les enfants en bonne santé que chez ceux souffrant de maladies chroniques telles que : l'obésité, la drépanocytose, l'ostéoporose, la mucoviscidose, l'infirmité motrice cérébrale, la maladie de Crohn, le sida et les cardiopathies congénitales. Elle contribue activement aux soins cliniques et à la recherche en nutrition infantile depuis plus de 25 ans. Elle a récemment fondé Medical Nutrition Innovation, LLC, une entreprise spécialisée dans le développement de produits nutritionnels pour les nourrissons, les enfants et les adultes. En tant qu'ancien membre ou membre actuel de l'Académie nationale de médecine des États-Unis, du Comité Alimentation et Nutrition de l'Académie nationale des sciences des États-Unis et du Conseil de l'Association américaine de nutrition, le Docteur STALLINGS joue un rôle important au sein de la communauté scientifique et médicale du secteur nutritionnel. Elle a dirigé les rapports du comité de l'Académie nationale de médecine intitulés Nutrition Standards for Food in Schools ainsi que School Meals : Building Blocks for Healthy Children, qui ont permis l'élaboration d'une nouvelle politique visant à améliorer la qualité nutritionnelle des repas pour les écoliers aux États-Unis. Elle a présidé le Comité de l'Académie Nationale de Médecine sur les *"Allergies alimentaires : un fardeau mondial, causes, traitement, prévention et politique publique"*, qui a publié ses conclusions et recommandations en 2016. Elle a reçu plusieurs distinctions pour ses travaux de recherche et l'excellence de son enseignement de l'Association américaine de nutrition, de l'Académie américaine de pédiatrie ainsi que de l'Académie nationale de médecine.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

- Administrateur, Président et membre du Comité de Responsabilité Sociale de DANONE SA

Sociétés non cotées

- Administrateur de FITLY, Start-up spécialisée en santé numérique (États-Unis)
- Fondateur de MEDICAL NUTRITION INNOVATION, LLC (États-Unis)

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Néant

BETTINA THEISSIG

Président du Comité d'Entreprise de MILUPA Gmbh

Administrateur représentant les salariés

Née le 2 juillet 1962, nationalité allemande
Taux de présence CA 2017 : 100 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

En 1978, Bettina THEISSIG commence sa formation dans le secteur industriel au sein de la société Milupa GmbH, une société fabricant des préparations et aliments pour bébés, qui est rattachée au Métier Nutrition Infantile de Danone depuis l'acquisition du groupe Numico en 2007. Elle acquiert sa première expérience professionnelle au sein du département publicité de Milupa. Elle exerce ensuite plusieurs responsabilités au sein de différents services : marketing, ventes, ressources humaines, médical, où elle apprend à mieux connaître l'entreprise. Son intérêt constant pour la condition des salariés et la protection de leurs droits l'amène à rejoindre le Comité d'entreprise de Milupa en 2002. Elle est aujourd'hui Président du Comité d'entreprise de Milupa, Président du Comité central d'entreprise de Milupa et Déléguée au Comité d'entreprise des sites Danone en Allemagne. Elle est également membre du Comité d'entreprise européen de Danone et de son comité de pilotage (COPIL). Par ailleurs, elle est Représentant des travailleurs handicapés depuis 1998.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

- Administrateur représentant les salariés, membre du Comité de Responsabilité Sociale et du Comité d'entreprise européen de Danone et du comité de pilotage de DANONE SA

Sociétés non cotées

- Président du Comité d'entreprise, Président du Comité central d'entreprise, Représentant des travailleurs handicapés, Responsable Santé, Déléguée au Comité d'entreprise des sites Danone en Allemagne, *MILUPA GmbH* (Allemagne)

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Néant

SERPIL TIMURAY

Membre du Comité Exécutif du groupe VODAFONE

Administrateur indépendant AG

Née le 7 juillet 1969, nationalité turque
Taux de présence CA 2017 : 100 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Serpil TIMURAY est diplômée en gestion d'entreprise (business administration) de l'Université Bogazici d'Istanbul. Elle débute sa carrière en 1991 chez Procter & Gamble, où elle occupe plusieurs postes à responsabilités au sein du département Marketing, avant d'être nommée au Comité exécutif de Procter & Gamble Turquie. En 1999, elle rejoint Danone en tant que Directeur marketing et membre du Comité exécutif de la filiale Produits Laitiers Frais en Turquie. De 2002 à fin 2008, elle occupe les fonctions de Directeur général de Danone Turquie et supervise à ce titre l'acquisition et l'intégration de plusieurs sociétés. En 2009, elle rejoint le groupe Vodafone en tant que Président-Directeur Général de Vodafone Turquie, qui entrera dans une ère de forte croissance sous son égide. En janvier 2014, elle est nommée Directeur général Région Afrique, Moyen-Orient, Asie-Pacifique, et devient membre du Comité exécutif du groupe Vodafone. En octobre 2016, elle devient responsable en chef des stratégies et des opérations commerciales du groupe Vodafone, tout en continuant de siéger au Comité exécutif du groupe.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

- Administrateur et membre du Comité de Responsabilité Sociale de DANONE SA
- Responsable en chef des stratégies et des opérations commerciales du groupe VODAFONE (Royaume-Uni)

Sociétés non cotées

- Président du Conseil d'administration de VODAFONE TURKEY [a] (Turquie)
- Administrateur de GSMA (Royaume-Uni)

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

- Directeur général Région Afrique, Moyen-Orient, Asie-Pacifique et Directeur général désigné Région Afrique, Moyen-Orient, Asie-Pacifique de *VODAFONE GROUP* (Royaume-Uni)
- Président-Directeur Général de *VODAFONE TURKEY* (Turquie)
- Administrateur, membre du Comité des nominations, membre du Comité des rémunérations de *VODACOM GROUP* [a] (Afrique du Sud)
- Administrateur, membre du Comité des nominations et des rémunérations de *SAFARICOM KENYA* [a] (Kenya)
- Administrateur de *VODAFONE QATAR* [a] (Qatar)

Société non cotées

- Administrateur, membre du Comité des nominations, membre du Comité des rémunérations de *VODAFONE HUTCHISON AUSTRALIA* [a] (Australie)
- Administrateur, Président du Comité de responsabilité sociale, membre du Comité des nominations et des rémunérations de *VODAFONE INDIA* [a] (Inde)
- Administrateur de *VODAFONE EGYPT* (Égypte)
- Président de *VODAFONE et QATAR FOUNDATION LLC* [a] (Qatar)

(a) Société du groupe Vodafone.

LIONEL ZINSOU-DERLIN

Vice-Président du Conseil de Surveillance de PAI PARTNERS SAS

Administrateur indépendant

Né le 23 octobre 1954, nationalités française et béninoise
Taux de présence CA 2017 : 83,33 %

Renseignements personnels – expérience et expertise

Lionel ZINSOU-DERLIN, est diplômé de l'École Normale Supérieure (rue d'Ulm), de la London School of Economics ainsi que de l'Institut d'Études Politiques de Paris. Il est titulaire d'une Maîtrise d'Histoire économique et Professeur agrégé de Sciences économiques et sociales. Il démarre sa carrière professionnelle comme Maître de Conférences et Professeur d'économie à l'Université Paris XIII. De 1984 à 1986, il devient Conseiller du Ministre de l'Industrie puis du Premier ministre du Bénin. En 1986, il entre au sein de Danone où il occupe divers postes notamment ceux de Directeur du développement puis Directeur Général de HP Foods et de Lea & Perrins. En 1997, il rejoint en tant qu'Associé Gérant la banque Rothschild & Cie où il était responsable du groupe Biens de Consommation, responsable de la zone Afrique Moyen-Orient et membre du Global Investment Bank Committee. En 2008, il rejoint PAI partners SAS dont il est Président entre 2009 et 2015 et Président du Comité Exécutif entre 2010 et 2015. Depuis 2015, il occupe la fonction de Vice-Président du Conseil de Surveillance de PAI partners SAS. De juin 2015 à avril 2016, il a été Premier ministre du Bénin.

Mandats exercés au 31 décembre 2017

Sociétés cotées

- Administrateur et membre du Comité de Nomination et de Rémunération de DANONE SA
- Administrateur d'AMERICANA (Émirats arabes unis)

Sociétés non cotées

- Vice-Président du Conseil de Surveillance de *PAI PARTNERS SAS*
- Président-Directeur Général de *SOUTH BRIDGE FRANCE*
- Président de *SOUTHBRIDGE*
- Président du Conseil d'Administration de *SOUTH BRIDGE HOLDING* (Île Maurice)
- Administrateur d'*INVESTISSEURS & PARTENAIRES* (Île Maurice), *I&P AFRIQUE ENTREPRENEURS* (Île Maurice), *SOUTH BRIDGE PARTNER* (Île Maurice)
- Président et Membre du Conseil de Surveillance de *LES DOMAINES BARONS DE ROTHSCHILD (LAFITE) SCA*
- Membre du Conseil de Surveillance *d'AP-HP INTERNATIONAL*
- Gérant de *SOFIA – SOCIÉTÉ FINANCIÈRE AFRICAINE SARL*

Mandats ayant expiré durant les cinq dernières années

Sociétés cotées

- Administrateur de KAUFMAN & BROAD SA, d'ATOS

Sociétés non cotées

- Président de PAI PARTNERS SAS
- Administrateur de *PAI SYNDICATION GENERAL PARTNER LIMITED* (Guernesey), *PAI EUROPE III GENERAL PARTNER LIMITED* (Guernesey), *PAI EUROPE IV GENERAL PARTNER LIMITED* (Guernesey), *PAI EUROPE V GENERAL PARTNER LIMITED* (Guernesey), *PAI EUROPE VI GENERAL PARTNER LIMITED* (Guernesey), STRATEGIC INITIATIVES FRANCE SAS
- Membre du Conseil Consultatif de *MOET HENNESSY*
- Membre du Conseil de Surveillance de *CERBA EUROPEAN LAB SAS*
- Directeur suppléant de *UNITED BISCUITS TOPCO LTD* (Luxembourg)

6.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES ORGANES DE GOUVERNANCE

Sommaire

Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 240
Principes généraux 240
Éléments de rémunération du Président (dirigeant mandataire social non exécutif) 241
Éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs 242
Rémunérations et avantages attribués aux dirigeants mandataires sociaux pour 2017 et principes arrêtés pour 2018 244
Synthèse de la situation des dirigeants mandataires sociaux de Danone 244
Synthèse des contrats, régimes et indemnités applicables aux dirigeants mandataires sociaux 244
Rémunération de l'exercice 2017 de Monsieur Franck RIBOUD 245
Rémunération de l'exercice 2017 de Monsieur Emmanuel FABER 247
Autres éléments ou avantages au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux 253
Contrat de travail suspendu 253
Régime de retraite supplémentaire 253
Indemnités de départ 257
Indemnités de non-concurrence 258
Rémunérations des autres membres du Conseil d'Administration 258
Principe 258
Application 259

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Le présent paragraphe *Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux* constitue le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le Conseil d'Administration conformément à l'article L.225-37 du Code de commerce concernant les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux dirigeants mandataires sociaux de Danone, au titre de leur mandat, pour l'exercice 2018.

Principes généraux

Rôle du Comité de Nomination et de Rémunération

La politique de rémunération de Danone est régulièrement examinée par le Comité de Nomination et de Rémunération. Ce Comité est composé en intégralité d'Administrateurs indépendants et présidé par l'Administrateur Référent.

Il étudie les meilleures pratiques de marché sur la base (i) d'un *benchmark* préparé par un cabinet spécialisé dont il s'est assuré de l'objectivité, incluant des grandes sociétés internationales cotées en France (CAC 40), et (ii) d'un panel de groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation. Ce panel est également utilisé dans le cadre des conditions de performance des *Group performance shares* (GPS) et des indemnités de départ des dirigeants mandataires sociaux, et comprend à ce jour Unilever N.V., Nestlé S.A., PepsiCo Inc., The Coca-Cola Company, General Mills Inc., Kellogg Company, The Kraft Heinz Company et Mondelez International Inc. Danone recherche notamment à positionner ces rémunérations entre la médiane et le troisième quartile supérieur des références du marché du CAC 40. Le Comité de Nomination et de Rémunération veille notamment à ce que :

- la rémunération soit de nature à attirer, fidéliser et motiver les talents tout en restant en cohérence avec les pratiques du marché et avec les grilles de rémunération internes de Danone ;
- la rémunération pluriannuelle, qui est soumise à conditions de performance, soit suffisamment significative par rapport à la rémunération annuelle, pour inciter les dirigeants mandataires sociaux à la performance et à inscrire leur action dans la durée ;
- les critères de performance associés à la rémunération soient exigeants, complémentaires et stables de sorte qu'ils rémunèrent une performance durable permettant de garantir l'alignement de l'intérêt des actionnaires, en lien avec les objectifs de Danone communiqués aux marchés financiers, et de l'intérêt du management. Par ailleurs, ces conditions de performance tiennent compte des meilleures pratiques de rémunération, à savoir "pas de paiement sous la guidance" et "pas de paiement sous la médiane" s'agissant des conditions de performance externes ;
- pour ses recommandations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité Exécutif, l'ensemble des composantes de la rémunération sont prises en compte, en intégrant notamment l'avantage que représente le bénéfice potentiel d'un régime supplémentaire de retraite, et s'assure de leur équilibre.

Principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Les principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de Danone disposent que cette rémunération doit être :

- liée aux performances de la Société ;
- équilibrée tenant compte des attentes des investisseurs et actionnaires ;
- exigeante, alignée avec les intérêts des actionnaires et conforme aux meilleures pratiques de marché ;
- en cohérence avec les principes collectifs appliqués par Danone à environ 1 500 cadres dirigeants dans le monde ;
- fixée par le Conseil d'Administration sur la base des recommandations du Comité de Nomination et de Rémunération comme décrit ci-avant et conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF auquel la Société adhère ;
- définie en fonction du niveau de responsabilités du dirigeant concerné ainsi qu'au regard des pratiques du marché ;
- prise en considération de l'ensemble des éléments de la rémunération pour une appréciation globale de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux ; sont ainsi pris en compte les éléments approuvés par l'Assemblée Générale en application de l'article L.225-42-1 du Code de commerce et décrits dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.

La politique de rémunération de Danone repose sur ces principes simples, stables et transparents, dont la mise en œuvre se traduit notamment par :

- une part de la rémunération à long terme, notamment sous la forme de *Group performance shares* (GPS) (depuis 2010) ;
- la prépondérance de la part de la rémunération des dirigeants soumise à la réalisation de conditions de performance ;
- la mise en place d'une obligation de conservation des actions DANONE pour les dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif permettant ainsi de combiner l'alignement de leurs intérêts avec ceux des actionnaires ;
- une rémunération globale plafonnée.

L'ensemble des conditions de performance relatives à ces éléments de rémunération long terme, ainsi que l'examen de leur atteinte, sont explicitement décrits dans le Document de Référence depuis plusieurs années.

Éléments de rémunération du Président (dirigeant mandataire social non exécutif)

Les principes suivants ont vocation à s'appliquer en cas de dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général.

Jetons de présence

En application de la politique de Danone relative aux jetons de présence (voir *Rémunération des autres membres du Conseil d'Administration*), le Président du Conseil d'Administration peut percevoir des jetons de présence s'il ne perçoit pas une rémunération fixe. L'allocation des jetons de présence est arrêtée conformément aux règles de répartition décidées par le Conseil d'Administration.

Rémunération fixe et avantages en nature

Rémunération fixe

La rémunération fixe du Président est fixée par le Conseil d'Administration, après avis du Comité de Nomination et de Rémunération, conformément aux principes rappelés en préambule, et en particulier en cohérence avec les missions confiées au Président, son expérience et en cohérence avec les pratiques de marché.

La rémunération fixe du Président peut, le cas échéant, être revue à échéances relativement longues.

Avantages en nature

Seuls des avantages en nature conformes à la politique de Danone (par exemple bénéfice du pool de voitures et de chauffeurs) peuvent être attribués au Président.

Rémunération variable

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, aucune rémunération variable ne peut être attribuée au Président.

Rémunération pluriannuelle soumise à conditions de performance (GPU)

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, aucune rémunération pluriannuelle ne peut être attribuée au Président.

Rémunération long terme soumise à conditions de performance (GPS)

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, aucune rémunération long terme ne peut être attribuée au Président.

Rémunérations exceptionnelles

En cas de nomination d'un nouveau Président du Conseil d'Administration, le Conseil d'Administration pourrait, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, décider de lui octroyer une rémunération exceptionnelle afin de compenser toute ou partie d'une éventuelle perte de rémunération subie par celui-ci en raison de l'acceptation de ce nouveau mandat.

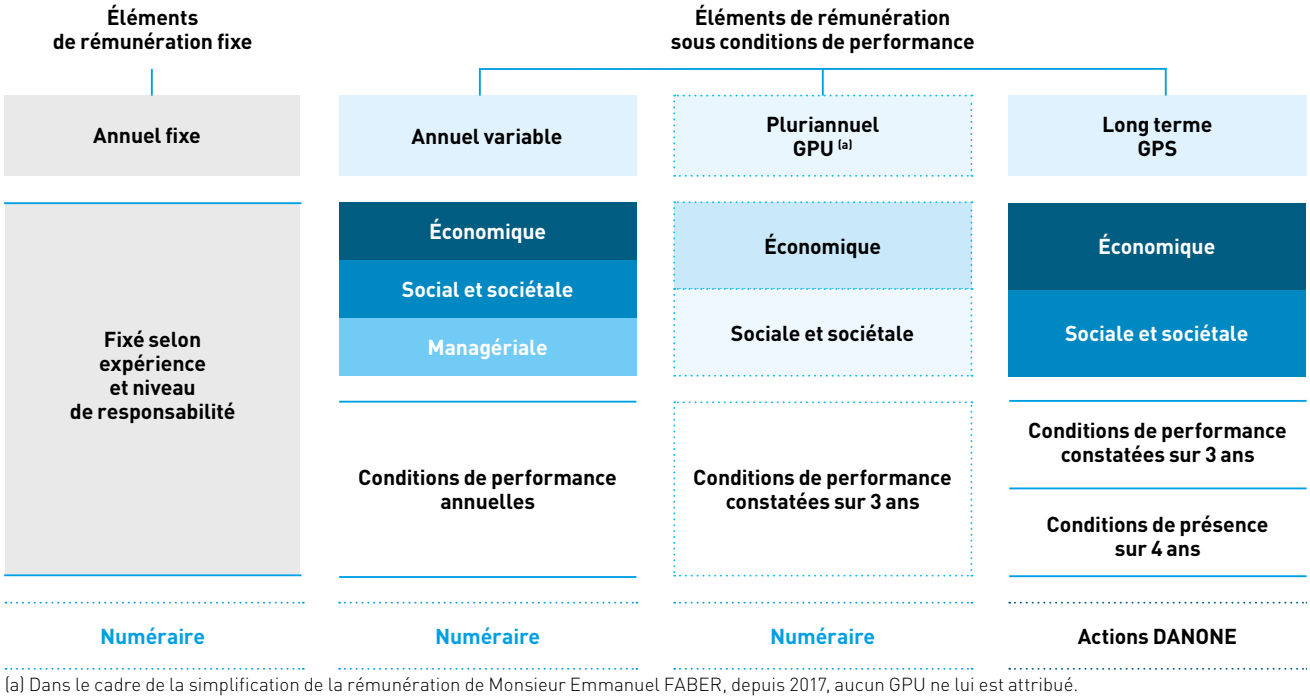
Dans l'hypothèse où une telle rémunération serait attribuée, il est rappelé que conformément à l'article L.225-37-2 du Code de commerce, elle ne pourrait être versée qu'après approbation de l'Assemblée Générale.

Autres éléments pris en compte dans la rémunération du Président

Comme rappelé en préambule, l'ensemble des éléments de la rémunération sont pris en considération dans l'appréciation globale de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Ainsi, le cas échéant, sont pris en compte dans la détermination de la rémunération du Président les éléments approuvés par l'Assemblée Générale en application de l'article L.225-42-1 du Code de commerce et décrits dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.

Éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Éléments composant la rémunération



(a) Dans le cadre de la simplification de la rémunération de Monsieur Emmanuel FABER, depuis 2017, aucun GPU ne lui est attribué.

Il est rappelé que les éléments de rémunération variables ou, le cas échéant, exceptionnels, attribués au titre de l'exercice écoulé au Directeur Général, ne peuvent être versés qu'après approbation des éléments concernés par l'Assemblée Générale selon les conditions prévues aux L.225-37-2 et L.225-100 du Code de commerce.

Jetons de présence

En application de la politique de Danone relative aux jetons de présence (voir ci-après paragraphe *Rémunération des autres membres du Conseil d'Administration*), les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne peuvent pas percevoir de jetons de présence.

Rémunération fixe et avantages en nature

Rémunération fixe

La rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux exécutifs est :

- arrêtée par le Conseil d'Administration après avis du Comité de Nomination et de Rémunération conformément aux principes rappelés au préambule, et en tenant compte des missions qui leur sont confiées, leur expérience et en cohérence avec les pratiques de marché ;
- revue à échéances relativement longues ; et
- payée mensuellement.

À titre d'illustration, la rémunération fixe de Monsieur Emmanuel FABER, inchangée depuis 2014, s'élève à un million d'euros.

Avantages en nature

Seuls des avantages en nature conformes à la politique de Danone (par exemple bénéfice du pool de voitures et de chauffeurs) peuvent être attribués au dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Rémunération variable

Rémunération variable annuelle

Principes

La rémunération variable annuelle :

- est arrêtée par le Conseil d'Administration après avis du Comité de Nomination et de Rémunération conformément aux principes rappelés au préambule, et en cohérence avec les missions confiées, l'expérience et les pratiques de marché ;
- est octroyée sous conditions de performance selon des critères économiques quantifiables et des critères sociaux et managériaux déterminés de manière précise et objective décrits ci-après ;
- à un montant cible qui peut représenter jusqu'à 100 % de la rémunération fixe ; et
- est plafonnée à 200 % de la rémunération fixe.

Structure

La rémunération variable annuelle est calculée en fonction de conditions de performance prédéterminées basées sur les éléments suivants :

- une part économique, quantifiable, établie par rapport aux principaux objectifs financiers de Danone, tels que la croissance organique du chiffre d'affaires net, la progression de la marge et la génération de *free cash flow* ;
- une part sociale et sociétale, établie par référence à des objectifs de Danone ; et
- une part managériale, calculée par référence à des objectifs liés au développement de l'activité de Danone.

Le plafond de chacune de ces parts équivaut à deux fois la cible : la rémunération variable annuelle court-terme au titre d'un exercice est donc plafonnée à 200 % de sa rémunération fixe, sans minimum ni plancher garanti.

Rémunération pluriannuelle et long terme

La rémunération pluriannuelle et la rémunération long terme représentent, au moment de leur attribution, environ 50 % de la rémunération globale en valeur des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, dans la limite de 60 % de cette même rémunération.

Rémunération pluriannuelle (GPU)

La rémunération pluriannuelle est une rémunération en numéraire pour une période de trois ans soumise à conditions de performance selon un ou plusieurs critères économiques quantifiables auxquels s'ajoutent éventuellement des critères sociétaux. Ces conditions de performance sont fixées par avance par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération qui examine également annuellement l'atteinte éventuelle du ou des objectifs pour chaque plan de GPU.

Afin de simplifier la structure de la rémunération du Directeur Général, et afin d'en accroître la part actionnariale en valeur, depuis 2017 aucun GPU n'est attribué à Monsieur Emmanuel FABER.

Les principes et plans de GPU sont détaillés ci-après au paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme et pluriannuelle* notamment (i) principes, (ii) objectifs de performance, (iii) autres règles applicables, (iv) détails des attributions de l'exercice 2017 et examen de l'éventuelle atteinte des conditions de performance au titre de 2017, et (v) détails des plans en cours au 31 décembre 2017.

Rémunération long terme soumise à conditions de performance (GPS)

La rémunération long terme :

- a été instituée en 2010 afin de consolider l'engagement des bénéficiaires (dirigeants mandataires sociaux, membres du Comité Exécutif et plus de 1 500 cadres dirigeants de Danone) à accompagner le développement de Danone et à renforcer la valeur de l'action sur le long terme ;
- est approuvée annuellement par l'Assemblée Générale depuis 2013 ;
- est octroyée, par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, sous la forme d'actions DANONE soumises à conditions de performance (GPS) ;
- est soumise à des conditions de performance consistant en général en des critères complémentaires, représentatifs des performances de Danone et adaptés à la spécificité de son activité, appréciés sur une durée de trois ans, et qui correspondent aux indicateurs clés suivis par les investisseurs et analystes pour mesurer la performance des entreprises du secteur de l'alimentation auxquels s'ajoute, le cas échéant, un critère sociétal et/ou environnemental ;
    - un critère de performance externe, basé sur la croissance organique du chiffre d'affaires de Danone, comparée à celle du panel de pairs historiques de Danone constitué de groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation ;
    - un critère de performance interne, fondé sur un indicateur financier clé tel que la marge, le *free cash flow* ou autre ;
    - un critère de performance environnemental externe, basé sur le niveau attribué à Danone par CDP au titre du programme *Climate Change*.
- est fixée par le Conseil d'Administration, qui, par ailleurs, examine l'éventuelle atteinte des conditions de performance après revue préalable par le Comité de Nomination et de Rémunération ;
- est attribuée de manière définitive sous réserve d'une condition de présence continue appliquée à l'ensemble des bénéficiaires sauf exceptions prévues par le règlement du plan (notamment en cas de décès ou d'incapacité) ou décidées par le Conseil d'Administration ; étant précisé que s'agissant des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, le Conseil d'Administration ne pourra décider, le cas échéant, de lever la condition de présence que partiellement sur une base *prorata temporis* et sur avis motivé ;
- les actions DANONE livrées aux dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif font l'objet d'une obligation de conservation selon les principes déterminés par le Conseil d'Administration et détaillés ci-après ;
- est plafonnée comme suit : le nombre d'actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ne peut représenter l'équivalent de plus de 60 % de la rémunération globale cible de chaque dirigeant mandataire social en valorisation comptable (conformément aux normes IFRS) estimée au moment de l'attribution.

Les principes et plans de GPS sont détaillés ci-après au paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme et pluriannuelle* notamment (i) principes, (ii) objectifs de performance, (iii) autres règles applicables, (iv) détails des attributions de l'exercice 2017 et examen de l'éventuelle atteinte des conditions de performance au titre des plans précédents, et (v) détails des plans en cours au 31 décembre 2017.

Rémunérations exceptionnelles

En cas de nomination d'un nouveau mandataire social exécutif, à la suite d'un recrutement externe, le Conseil d'Administration pourrait, dans les conditions prévues par le Code AFEP-MEDEF, sur recommandation du Comité de Nomination et des Rémunération, décider de lui octroyer une rémunération exceptionnelle principalement sous forme de rémunération pluriannuelle et long terme soumise à conditions de performance afin de compenser tout ou partie d'une éventuelle perte de rémunération subie par celui-ci en raison de l'acceptation de ce nouveau mandat.

Dans l'hypothèse où une telle rémunération serait attribuée, il est rappelé que conformément à l'article L.225-37-2 du Code de commerce, elle ne pourrait être versée qu'après approbation de l'Assemblée Générale.

Il est rappelé qu'aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée par le passé à Monsieur Emmanuel FABER.

Autres éléments pris en compte dans la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Le Comité de Nomination et des Rémunération intègre l'ensemble des éléments de la rémunération pour son appréciation globale de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, notamment les éléments approuvés par l'Assemblée Générale en application de l'article L.225-42-1 du Code de commerce et décrits dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.

S'agissant de Monsieur Emmanuel FABER, le Comité a pris en compte l'indemnité de départ et l'indemnité de non concurrence dont il bénéficie, ainsi que le régime de retraite à prestations définies mis en place pour certains cadres ayant le statut de directeur Groupe, fermé à tout nouveau bénéficiaire le 31 décembre 2003.

Ces éléments sont détaillés au paragraphe 6.7 *Conventions et engagements réglementés*.

À toutes fins utiles, il est précisé que si un nouveau dirigeant mandataire social exécutif devait être nommé, celui-ci pourrait éventuellement bénéficier d'une indemnité de départ dont le montant ne saurait excéder deux ans de rémunération brute (fixe et variable annuel) et ferait l'objet de conditions de performance exigeantes.

RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ATTRIBUÉS AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX POUR 2017 ET PRINCIPES ARRÊTÉS POUR 2018

Synthèse de la situation des dirigeants mandataires sociaux de Danone

Montant global des rémunérations dues et de la valeur à la date d'attribution, des GPU et GPS attribués en 2016 et 2017 à chaque dirigeant mandataire social (informations requises par le Tableau 1 de la recommandation AMF sur la rémunération des mandataires sociaux)

	Exercice clos le 31 décembre	
(en euros)	**2016**	**2017**
Franck RIBOUD		
Rémunération annuelle [a]	2 000 000	1 833 333 [e]
Avantages de toute nature [b]	4 620	4 235
Rémunération pluriannuelle (valeur maximale des GPU attribués sur l'exercice) [c]	–	–
Rémunération long terme (valeur comptable des GPS attribués sur l'exercice) [d]	–	–
Total	**2 004 620**	**1 837 568**
Emmanuel FABER		
Rémunération annuelle [a]	2 200 000	2 200 000
Avantages de toute nature [b]	4 620	4 620
Rémunération pluriannuelle (valeur maximale des GPU attribués sur l'exercice) [c]	600 000	–
Rémunération long terme (valeur comptable des GPS attribués sur l'exercice) [d]	2 012 670	2 013 007
Total	**4 817 290**	**4 217 627**

(a) Montants dus, fixes et variables.
(b) les avantages de toute nature correspondent au pool de voitures et de chauffeurs mis à disposition pour l'ensemble des dirigeants.
(c) Les valeurs maximales sont de 30 euros par GPU attribué en 2016. En 2017, dans le cadre de la simplification de la rémunération de Monsieur Emmanuel FABER, il ne lui a pas été attribué de GPU.
(d) Le montant correspond à l'intégralité de la valeur estimée à la date d'attribution en application d'IFRS 2 en supposant les conditions de performance atteintes (voir détails ci-avant et voir Note 7.4 des Annexes aux comptes consolidés).
(e) Ce montant correspond à une rémunération fixe annuelle de 2 000 000 d'euros ramenée sur 11 mois, Monsieur Franck RIBOUD ayant cessé ses fonctions de Président du Conseil d'Administration le 30 novembre 2017.

Synthèse des contrats, régimes et indemnités applicables aux dirigeants mandataires sociaux

Contrats, régimes et indemnités applicables aux personnes ayant exercé des fonctions de dirigeants mandataires sociaux de Danone en 2017 (informations requises par la recommandation AMF relative à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux - Tableau 11 de la recommandation AMF)

Nom	**Contrat de travail**		**Régime de retraite supplémentaire**		**Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions**		**Indemnités relatives à une clause de non-concurrence**	
	Oui	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**
Franck RIBOUD	✓[a]		✓			✓		✓
Président du Conseil *(jusqu'au 30 novembre 2017)*								
Début du premier mandat : 1992								
Fin du mandat en cours : 2017								
Emmanuel FABER	✓		✓		✓		✓	
Président-Directeur Général *(depuis le 1er décembre 2017, auparavant Directeur Général)*								
Début du premier mandat : 2002								
Fin du mandat en cours : 2019								

(a) Monsieur Franck RIBOUD a cessé ses fonctions de Président du Conseil d'Administration le 30 novembre 2017, il reste administrateur Danone, ce mandat expirant en 2019.

Rémunération de l'exercice 2017 de Monsieur Franck RIBOUD

Rémunérations et avantages attribués en 2017

Détails des rémunérations monétaires et avantages dus et versés à Monsieur Franck RIBOUD

Montant des rémunérations annuelles dues et versées, ainsi que des avantages de toute nature attribués en 2016 et 2017 à Monsieur Franck RIBOUD (informations requises par le Tableau 2 de la recommandation AMF sur la rémunération des mandataires sociaux)

Exercice clos le 31 décembre

	2016		2017	
(en euros)	**Montants dus**	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
Rémunération fixe annuelle [a]	2 000 000	2 000 000	1 833 333 [e]	1 833 333
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération due au titre des droits de retraite	N/A	N/A	119 199	N/A
Rémunération pluriannuelle [b]	N/A	N/A	N/A	650 000
Avantages de toute nature [c]	4 620	4 620	4 235	4 235
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence [d]	N/A	N/A	12 000	N/A
Total	**2 004 620**	**2 004 620**	**1 968 767**	**2 499 568**

(a) Montant brut. Les montants dus correspondent aux sommes attribuées au titre de l'exercice en cours. Les montants versés correspondent aux sommes effectivement payées au cours de l'exercice et incluent des montants qui étaient dus au titre de l'exercice précédent.

(b) Ces montants correspondent réellement payés sur l'exercice.

(c) Les avantages de toute nature correspondent au pool de voitures et de chauffeurs mis à disposition pour l'ensemble des dirigeants.

(d) Monsieur Franck RIBOUD n'avait pas droit aux jetons de présence lorsqu'il était Président du Conseil d'Administration. Depuis le 1er décembre 2017, il est Président d'Honneur et peut percevoir des jetons de présence.

(e) Ce montant correspond à une rémunération fixe annuelle de 2 000 000 d'euros ramenée sur 11 mois, Monsieur Franck RIBOUD ayant cessé ses fonctions le 30 novembre 2017.

Rémunération annuelle fixe 2017

La rémunération fixe de Monsieur Franck RIBOUD, en sa qualité de Président du Conseil d'Administration, due pour l'année 2017 jusqu'à la cessation de ses fonctions, est stable par rapport à celle perçue en 2016, soit 1 833 333 euros.

En 2017, au-delà de l'animation des travaux du Conseil d'Administration et dans le cadre de la présidence renforcée, Monsieur Franck RIBOUD s'est activement consacré à plusieurs missions dont notamment :

- implication active dans le processus de réflexion et de décision sur l'évolution de la gouvernance aux côtés de l'administrateur référent et président du Comité de Nomination et de Rémunération, à travers un dialogue régulier et nourri en interne et en externe ;
- présidence du comité stratégique ;
- rencontres régulières avec les équipes de Danone et de ses filiales, et notamment les collaborateurs les plus récents dans le cadre de sa mission d'incarnation de la culture, de la stratégie et de l'histoire de l'entreprise : participation à de nombreuses conventions et à plusieurs inaugurations de sites industriels ou administratifs (à titre d'exemple, nouvelle usine Évian, nouveau siège Blédina dans la région de Lyon, etc.) ;
- représentation de Danone auprès des autorités gouvernementales de plusieurs pays stratégiques pour son développement, en appui du directeur général ;
- relations avec les partenaires historiques et stratégiques de Danone dans certaines activités (actionnaires minoritaires de certaines filiales ou actionnaires majoritaires de sociétés dans lesquelles Danone a un intérêt minoritaire qui ont une relation ancienne et personnelle avec Franck RIBOUD) ;
- dialogue régulier avec la direction générale sur certains projets et certaines décisions du management en matière d'évolution des organisations ou d'innovation ;
- présidence de Livelihoods Fund for Family Farming SAS et présidence du Conseil d'Administration de la SICAV danone. communities.

Le Président du Conseil d'Administration a ainsi pu apporter sa vision et son expérience sur certains projets et décisions de la Direction Générale, notamment en matière d'organisation.

Rémunération variable annuelle 2017

Pour mémoire, Monsieur Franck RIBOUD, pour toute la durée de son mandat de Président du Conseil, n'a pas perçu de rémunération variable annuelle.

Rémunération pluriannuelle et rémunération long terme

Il est rappelé que le Président du Conseil d'Administration n'a bénéficié ni d'attribution de GPS ni de GPU depuis sa nomination en octobre 2014 en tant que Président du Conseil d'Administration.

Les caractéristiques des plans de GPU et de GPS ainsi que les plans en cours sont détaillés au paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme et pluriannuelle.*

Group performance units

Depuis octobre 2014, Monsieur Franck RIBOUD n'a plus reçu d'attribution de GPU. Il a perçu en 2017 la dernière livraison de GPU au titre de la dernière attribution dont il avait bénéficié en juillet 2014.

	Exercice clos le 31 décembre	
(en euros)	**2016**	**2017**
Franck RIBOUD	0 [(a)]	650 000 [(b)]

(a) Les Group performance units attribués en 2013 ont été valorisés 0 euro, aucun objectif n'ayant été atteint à 100 % sur les années 2013, 2014 et 2015.
(b) Montant versé au titre des derniers Group performance units attribués à Monsieur Franck RIBOUD en 2014.

Group performance shares

Il est rappelé que Monsieur Franck RIBOUD, en tant que Président-Directeur Général, avait bénéficié jusqu'au 1er octobre 2014 des attributions de GPS suivantes :

Date du Conseil d'Administration ayant attribué les GPS	**26/07/2012**	**26/07/2013**	**24/07/2014**
Nombre de GPS	*54 500*	*54 500*	*50 000*
Valeur des GPS attribués sur l'exercice [(a)]	*2 197 985*	*1 882 413*	*2 513 500*
Nombre de GPS caducs ou annulés [(b)]	–	–	–
Nombre de GPS devenus disponibles	*27 250*	*36 334*	–
Date de livraison [(c)]	*27/07/2016*	*27/07/2017*	*25/07/2018*

(a) Pour chaque exercice (sauf 2013) la valeur des GPS représente l'intégralité de la valeur estimée à la date d'attribution en application d'IFRS 2 en supposant les conditions de performance atteintes (voir détails ci-avant et voir Note 7.4 des Annexes aux comptes consolidés). Pour l'exercice 2013, le montant indiqué tient compte de la non-atteinte de la condition de performance portant sur la marge, soit une décote d'un tiers de la valeur des Group performance shares attribués en juillet 2013.
(b) La notion de Group performance shares caducs ou annulés recouvre les cas pour lesquels la condition de présence n'a pas été remplie et ne comprend pas les Group performance shares non livrés pour cause de non atteinte des conditions de performance.
(c) Ces actions font l'objet d'une obligation de conservation.

Conformément au règlement des GPS, Monsieur Franck RIBOUD recevra en juillet 2018 la dernière livraison d'actions au titre des derniers GPS qui lui avaient été attribués en juillet 2014. En effet, ce règlement prévoit qu'en cas de départ en retraite plus de douze mois après l'attribution des GPS, tout bénéficiaire reste éligible à la livraison des GPS qui lui ont été attribués sous réserve de l'atteinte des conditions de performance de ces GPS, comme pour tout bénéficiaire de GPS. Il est rappelé que l'atteinte des conditions de performance a été réalisée en avril 2017, date à laquelle Monsieur Franck RIBOUD était toujours présent dans la Société.

Levées de *stock-options*

Monsieur Franck RIBOUD n'ayant procédé à aucune levée de *stock-options* en 2017, le Tableau 5 de la nomenclature AMF, mentionné par la recommandation AMF relative à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux, n'a pas d'objet.

Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués en 2017

En application de l'article L.225-100 du Code de commerce, les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Franck RIBOUD au titre de l'exercice 2017 seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2018. Conformément à l'article L.225-100 du Code de commerce, il est rappelé que les éléments de rémunération variables ou exceptionnels attribués au titre de l'exercice 2017 ne peuvent être versés qu'après l'approbation de l'Assemblée : cette disposition est sans objet pour Monsieur Franck RIBOUD, celui-ci n'ayant pas fait l'objet de telles attributions en 2017.

Rémunérations versées ou attribuées à Monsieur Franck RIBOUD au titre de ses fonctions de Président du Conseil entre le 1er janvier et le 30 novembre 2017

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017	**Montants ou valorisation comptable soumis au vote**	**Présentation**
Rémunération fixe	1 833 333 €	La rémunération annuelle fixe est stable depuis 2014. Le montant plus faible versé en 2017 (1 833 333 euros) par rapport à 2016 (2 000 000 d'euros) s'explique en raison du calcul *prorata temporis*, Monsieur Franck RIBOUD ayant quitté ses fonctions de Président du Conseil le 30 novembre 2017. Cette rémunération fixe est détaillée au paragraphe *Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux*.
Rémunération variable annuelle	Non applicable	Conformément à la *Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux*, aucune rémunération variable annuelle n'a été versée au Président du Conseil au titre de l'exercice 2017.
Rémunération variable pluriannuelle	Non applicable	Conformément à la *Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux*, aucune rémunération variable pluriannuelle n'a été attribuée au Président du Conseil au titre de l'exercice 2017.
Rémunération exceptionnelle	Non applicable	Conformément à la *Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux*, aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée ou versée au Président du Conseil au titre de l'exercice 2017.

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération long terme	Non applicable	Conformément à la *Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux*, aucune rémunération long terme (GPS) n'a été attribuée au Président du Conseil au titre de l'exercice 2017.
Stock-options	Non applicable	En 2017, aucune *stock-option* n'a été attribuée au Président du Conseil.
Jetons de présence	Non applicable	Conformément à la *Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux*, aucun jeton de présence n'a été attribué ou versé au Président du Conseil au titre de l'exercice 2017.
Avantages de toute nature	4 235 €	Ce montant correspond au pool de voitures et chauffeurs mis à disposition du Président du Conseil jusqu'au 30 novembre 2017.
Indemnité de départ	Non applicable	La cessation des fonctions de Président du Conseil de Monsieur Franck RIBOUD n'a donné lieu à aucun versement d'indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	Non applicable	Le Président du Conseil ne bénéficie pas d'une indemnité de non-concurrence. Lors de la cessation de ses fonctions de Président du Conseil, Monsieur Franck RIBOUD n'a pas reçu d'indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	Non applicable	Dans le cadre de la cessation de ses fonctions de Président, Monsieur Franck RIBOUD a fait valoir ses droits à la retraite le 1er décembre 2017. Ce régime de retraite à prestations définies, mis en place pour tous les cadres ayant le statut de Directeur Groupe, a été fermé le 31 décembre 2003. Le détail de ce régime figure ci-après et au paragraphe 6.6 *Conventions et engagements réglementés*. À toutes fins utiles, le montant brut annuel du par Danone au titre de cette retraite à prestations définies (après déduction des montant dus par la sécurité sociale, la retraite complémentaire et supplémentaire) s'élève à 1 430 392 euros.

Rémunération de l'exercice 2017 de Monsieur Emmanuel FABER

Rémunérations et avantages attribués en 2017

Détails des rémunérations monétaires et avantages dus et versés à Monsieur Emmanuel FABER

Montant des rémunérations annuelles dues et versées, ainsi que des avantages de toute nature attribués en 2016 et 2017 à Monsieur Emmanuel FABER (informations requises par le Tableau 2 de la recommandation AMF sur la rémunération des mandataires sociaux)

Exercice clos le 31 décembre

	2016		2017	
(en euros)	**Montants dus**	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
Rémunération fixe annuelle [a]	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Rémunération variable annuelle [a]	1 200 000	1 240 000	1 200 000	1 200 000
Rémunération pluriannuelle [b]	600 000	–	–	468 000
Avantages de toute nature [c]	4 620	4 620	4 620	4 620
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence [d]	N/A	N/A	N/A	N/A
Total	**2 804 620**	**2 244 620**	**2 204 620**	**2 672 620**

(a) Montant brut. Les montants dus correspondent aux sommes attribuées au titre de l'exercice en cours. Les montants versés correspondent aux sommes effectivement payées au cours de l'exercice et incluent des montants qui étaient dus au titre de l'exercice précédent.
(b) Les montants dus correspondent à la valeur maximale des GPU sur l'exercice. Ces montants versés correspondent aux GPU réellement payés sur l'exercice.
(c) Les avantages de toute nature correspondent au pool de voitures et de chauffeurs mis à disposition pour l'ensemble des dirigeants.
(d) Monsieur Emmanuel FABER n'a pas droit aux jetons de présence.

Rémunération annuelle fixe 2017

La rémunération fixe de Monsieur Emmanuel FABER due pour l'année 2017 s'élève à 1 million d'euros et est inchangée depuis sa nomination en qualité de Directeur Général en septembre 2014.

Cette rémunération tient compte à la fois de son expérience et de son niveau de responsabilité.

Rémunération variable annuelle 2017

Rappel de la rémunération cible et du plafond annuel fixés pour 2017
Montant cible de la rémunération annuelle variable : 1 000 000 euros (inchangée depuis 2014)

Conditions de performance et plafond

	Indicateurs de performance	Part du montant cible	Variation possible de la part	Variation possible en fonction de la pondération
Économique Part quantifiable, calculée par rapport aux objectifs de Danone communiqués au marché	Croissance organique du chiffre d'affaires	25 %	0 % à 200 %	0 % à 50 %
	Croissance de la marge opérationnelle courante	25 %	0 % à 200 %	0 % à 50 %
	Génération du *free cash flow*	10 %	0 % à 200 %	0 % à 20 %
	Total	**60 %**	**0 % à 200 %**	**0 % à 120 %**
Sociale et sociétale Référence à des objectifs de Danone (développement des talents et des organisations, développement des initiatives sociétales et environnementales)	Qualité de l'environnement au travail, engagement des salariés mesuré par une enquête externe exhaustive	10 %	0 % à 200 %	0 % à 20 %
	Rayonnement de Danone par ses initiatives sociétales (révolution de l'alimentation) et environnementales (engagement climat)	10 %	0 % à 200 %	0 % à 20 %
	Total	**20 %**	**0 % à 200 %**	**0 % à 40 %**
Managériale Référence à la mise en œuvre de la stratégie de Danone (innovations produits, parts de marché, développement dans les nouvelles géographies) et à la conduite des équipes dirigeantes.	Closing de l'acquisition WhiteWave, intégration, développement de l'activité et des synergies Mise en œuvre du plan d'économies Protein	10 %	0 % à 200 %	0 % à 20 %
	Dynamique des équipes de Direction et leur évolution ainsi que le pilotage des activités opérationnelles	10 %	0 % à 200 %	0 % à 20 %
	Total	**20 %**	**0 % à 200 %**	**0 % à 40 %**
Total		**100 %**	**0 % à 200 %**	**0 % à 200 %**

Examen de l'atteinte des objectifs et pondérations

Le Conseil d'Administration du 15 février 2018, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération a déterminé le niveau de réalisation de la rémunération variable annuelle d'Emmanuel FABER.

Il a ainsi établi la rémunération variable annuelle de Monsieur Emmanuel FABER au titre de l'exercice 2017 à 120 % de la rémunération cible compte tenu des éléments suivants :

Indicateurs	Poids	Pourcentage de réalisation	Pourcentage après pondération	Réalisation en montant *(en euros)*
Économique	60 %	125 %	75 %	750 000
Social et sociétal	20 %	125 %	25 %	250 000
Managérial	20 %	100 %	20 %	200 000
Total de la rémunération variable 2017	**100 %**	**–**	**120 %**	**1 200 000**

En particulier, après validation des éléments financiers par le Comité d'Audit, le Conseil d'Administration a déterminé le taux d'atteinte de chacun des indicateurs économiques constituant l'objectif économique à savoir :

Indicateurs	Poids	Pourcentage de réalisation	Pondéré
Chiffre d'affaires	25 %	60 %	15 %
Marge	25 %	160 %	40 %
Free cash flow	10 %	200 %	20 %
Total	**60 %**	**–**	**75 %**

Le Conseil d'Administration a estimé les niveaux d'atteinte suivants pour les différents indicateurs :

Part économique : 125 % de la cible

- atteinte partielle du critère lié à la croissance organique du chiffre d'affaires, en raison d'une croissance de 2,5 % ;
- atteinte au-delà de la cible en ce qui concerne le critère relatif à la croissance de la marge opérationnelle courante en raison d'une progression de 70 points de base, et
- atteinte maximale de l'objectif lié à la génération du *free cash flow* en raison de la génération d'un *free cash flow* d'un montant de 2 083 millions d'euros.

Concernant les parts sociale, sociétale et managériale, le Conseil d'Administration a estimé les niveaux d'atteintes suivants :

Part sociale et sociétale : 125 % de la cible

- constatation du niveau élevé de l'engagement des salariés de Danone qui a été évalué lors d'une enquête anonyme menée par un cabinet externe auprès de l'ensemble des salariés de l'entreprise dans le monde entre septembre et octobre 2017. Cette étude est menée par Danone tous les deux ans. Le taux de participation de cette édition 2017 a été de 89 % et les résultats "Engagement Durable" de Danone sont bien au-dessus de la moyenne du secteur de la grande consommation (+ 8 points en 2017).

  Le niveau de l'"Engagement Durable" est calculé sur la base de trois indicateurs (Engagement, Soutien, Stimulation) permettant de quantifier la fierté d'appartenance, la volonté de contribuer davantage, le soutien et la stimulation que les salariés reçoivent dans leur environnement de travail, au quotidien, afin d'atteindre un haut niveau de productivité. Cet indicateur de compétitivité lié au capital humain de l'entreprise permet une comparaison à la "norme" du secteur de la grande consommation.
- en matière sociétale, le Conseil d'Administration a apprécié les engagements de Danone en matière de changement climatique et a constaté la reconnaissance de l'"Initiative Science Based Targets" (SBTi) conformément aux mesures globales nécessaires pour maintenir le réchauffement climatique en dessous de 2°C prévu par l'Accord de Paris. Cette reconnaissance est une preuve de l'engagement de Danone dans sa transition vers une économie sobre en carbone notamment en travaillant à une agriculture plus durable dont l'empreinte carbone représente aujourd'hui 57 %. Dans cette perspective, Danone s'est également associé, en 2017, à l'initiative internationale "4 / 1000 : des sols pour la sécurité alimentaire et le climat" initiée par le gouvernement français pour promouvoir une agriculture productive et résiliente, fondée sur une gestion durable des sols. De plus, Danone a rejoint l'initiative RE100 et a pris un engagement de transition vers une électricité de source 100 % renouvelable d'ici 2030, avec une étape intermédiaire de 50 % d'ici à 2020.

Part managériale : 100 % de la cible

- closing de l'acquisition WhiteWave, de son intégration, de la mise en place des synergies, mais également du fait du lancement du programme d'économies Protein ;
- en ce qui concerne la dynamique des équipes de Direction, le Conseil a relevé notamment la nouvelle organisation plus resserrée du Comité Exécutif dans le cadre de la nouvelle gouvernance de Danone.

Rémunération pluriannuelle et rémunération long terme

Group performance units

Attributions de l'exercice et historique des attributions

Date du Conseil d'Administration ayant attribué les *Group performance units*	**23/07/2015**	**27/07/2016**	**26/07/2017**
Nombre de Group performance units	*20 000*	*20 000*	–
Valeur maximale des Group performance units attribués sur l'exercice [a]	*580 000*	*600 000*	–
Montant versé	*En attente*	*En attente*	–
Date de livraison	24/07/2018	28/07/2019	–

(a) 30 euros.

Montants versés

	Exercice clos le 31 décembre	
(en euros)	**2016**	**2017**
Emmanuel FABER	– [a]	468 000 [b]

(a) Les Group performance units attribués en 2013 ont été valorisés 0 euro, aucun objectif n'ayant été atteint à 100 % sur les années 2013, 2014 et 2015.
(b) Montant versé au titre des Group performance units attribués en 2014 au regard de l'atteinte partielle des objectifs sur les années 2014, 2015, et l'atteinte totale des objectifs fixés pour 2016.

Group performance shares

Attribution de l'exercice et historique des attributions

Date du Conseil d'Administration ayant attribué les GPS	**26/07/2012**	**26/07/2013**	**24/07/2014**	**23/07/2015**	**23/07/2016**	**26/07/2017**
Nombre de GPS	41 250	41 250	36 000	36 000	34 200	35 021 [d]
Valeur des GPS attribués sur l'exercice [a]	1 663 613	1 424 775	1 809 720	2 034 360	2 012 670	2 013 007
Nombre de GPS caducs ou annulés [b]	–	–	–	–	–	–
Nombre de GPS devenus disponibles	20 625	27 500	–	–	–	–
Date de livraison [c]	27/07/2016	27/07/2017	25/07/2018	24/07/2019	28/07/2020	27/07/2021

(a) Pour chaque exercice (sauf 2013) la valeur des GPS représente l'intégralité de la valeur estimée à la date d'attribution en application d'IFRS 2 en supposant les conditions de performance atteintes (voir détails ci-avant et voir Note 7.4 des Annexes aux comptes consolidés). Pour l'exercice 2013 le montant indiqué tient compte de la non-atteinte de la condition de performance portant sur la marge, soit une décote d'un tiers de la valeur des Group performance shares attribués en juillet 2013.
(b) La notion de Group performance shares caducs ou annulés recouvre les cas pour lesquels la condition de présence n'a pas été remplie et ne comprend pas les Group performance shares non livrés pour cause de non atteinte des conditions de performance.
(c) Ces actions font l'objet d'une obligation de conservation.
(d) En cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition de performance liée au *free cash flow* et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires, Monsieur Emmanuel FABER pourrait recevoir 36 772 actions en 2021.

Les caractéristiques des plans de GPS et les plans en cours sont détaillés au paragraphe 6.4 *Détail des plans de rémunération long terme et pluriannuelle.*

Levées de *stock-options*

Monsieur Emmanuel FABER n'ayant procédé à aucune levée de *stock-options* en 2017, le Tableau 5 de la nomenclature AMF, mentionné par la recommandation AMF relative à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux, n'a pas d'objet.

Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués en 2017

En application de l'article L.225-100 du Code de commerce, les éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Emmanuel FABER au titre de l'exercice 2017 seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2018. Toutefois, seuls les éléments de rémunération variables ou exceptionnels attribués au titre de l'exercice antérieur ne peuvent être versés qu'après l'approbation de l'Assemblée Générale.

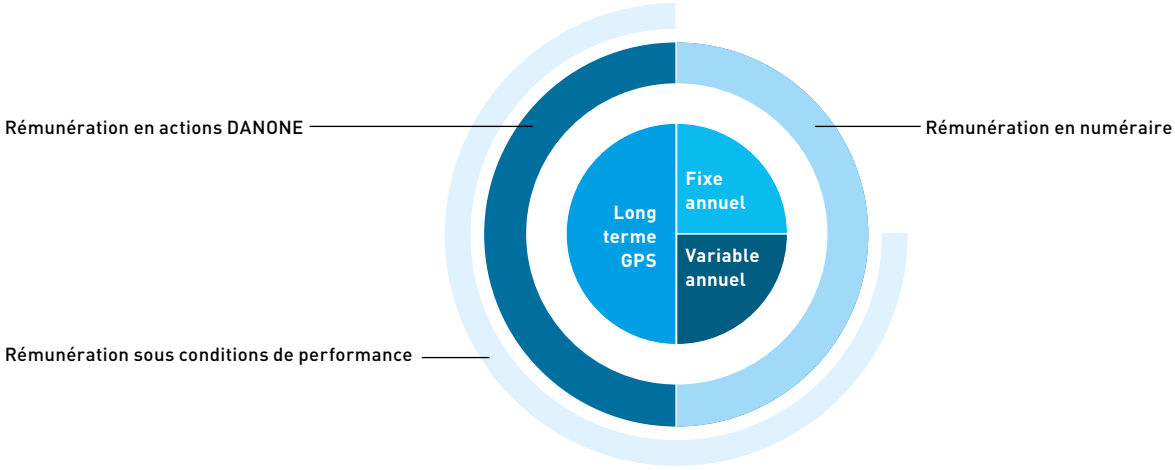
Rémunérations versées ou attribuées à Monsieur Emmanuel FABER au titre de l'exercice 2017

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017	**Montants ou valorisation comptable soumis au vote**	**Présentation**
Rémunération fixe	1 000 000 €	La rémunération fixe tient compte de l'expérience et du niveau de responsabilité de Monsieur Emmanuel FABER. Elle est stable depuis 2014 et représente en 2017 environ 25 % de sa rémunération totale.
Rémunération variable annuelle *(le versement de cette rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale)*	1 200 000 €	La rémunération variable annuelle cible a été fixée par le Conseil à 1 000 000 d'euros. Cette rémunération, octroyée sous conditions de performance selon l'atteinte de critères économiques quantifiables (représentant 60 % de la rémunération cible), sociaux (représentant 20 % de la rémunération cible) et managériaux (représentant 20 % de la rémunération cible), est plafonnée à 200 % de la rémunération fixe.
Rémunération variable pluriannuelle	Non applicable	En 2017, afin de simplifier la rémunération globale du Directeur Général, il a été décidé de ne pas lui attribuer de Group performance units (GPU).
Rémunération exceptionnelle	Non applicable	Danone n'a pas mis en place de mécanisme de rémunération exceptionnelle au bénéfice de Monsieur Emmanuel FABER.
Rémunération long terme	GPS : 2 013 007 € (35 021 actions)	La rémunération long terme correspond aux *Group performance shares* (GPS). Les GPS sont des actions de la Société soumises à des conditions de performance. 35 021 GPS 2017 ont été attribués à Monsieur Emmanuel FABER le 26 juillet 2017 représentant une valeur comptable de 2 013 007 €. Cette attribution, dont les conditions de performance sont détaillées dans le paragraphe *6.4 Détail des plans de rémunération long terme et pluriannuelle*, représente 0,01 % du capital social de Danone. En cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition de performance liée au *free cash flow* et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires, Monsieur Emmanuel FABER pourrait recevoir 36 772 actions en 2021.
Stock-options	Non applicable	Absence d'attribution. La dernière attribution de *stock-options* à des dirigeants mandataires sociaux a eu lieu en novembre 2009.
Jetons de présence	Non applicable	Conformément à *la Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux*, aucun jeton de présence n'a été attribué ou versé à Monsieur Emmanuel FABER au titre de l'exercice 2017.
Avantages de toute nature	4 620 €	Ce montant correspond au *pool* de voitures et chauffeurs mis à disposition des dirigeants.
Indemnité de départ	Aucun montant dû au titre de 2017	Le versement des indemnités de départ des mandataires sociaux a été soumis à des conditions de performance. Par ailleurs, le montant de ces indemnités a été plafonné et les cas de leur versement ont été restreints. L'indemnité de départ de Monsieur Emmanuel FABER est détaillée au paragraphe *Indemnité de départ* ci-après.
Indemnité de non-concurrence	Aucun montant dû au titre de 2017	L'indemnité de non-concurrence de Monsieur Emmanuel FABER est détaillée au paragraphe *Indemnités de non-concurrence* ci-après.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû au titre de 2017	Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient du régime de retraite à prestations définies mis en place pour certains cadres ayant le statut de directeur Groupe, 115 personnes collaborateurs bénéficient toujours de ce régime. Ce régime de retraite a été fermé à tout nouveau bénéficiaire le 31 décembre 2003. L'éligibilité à ce dispositif est soumise aux conditions détaillées au paragraphe *Retraite supplémentaire des dirigeants* ci-après.

Principes de rémunération arrêtés pour 2018

Sur recommandation du Conseil de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration du 15 février 2018 a arrêté les principes de rémunération au bénéfice de Monsieur Emmanuel FABER pour l'exercice 2018.

La structure et les éléments de rémunération seraient alors les suivants :



Rémunération fixe 1 000 000 €	Le montant de la rémunération fixe annuelle d'Emmanuel FABER, inchangé depuis 2014, a été confirmé par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, lors de sa séance du 15 février 2018.
Rémunération variable annuelle Le montant cible de la rémunération variable annuelle pour 2018, les éléments la composant, le pourcentage de rémunération maximale sont reconduits à l'identique. • Montant cible : 1 000 000 € • Plafond maximal : 200 % • Aucun plancher	Comme en 2017, elle sera composée de trois parts : une part économique, établie par rapport aux principaux objectifs financiers de Danone, une part sociale et sociétale et une part managériale avec les mêmes pondérations. Conformément à la recommandation de l'AMF n°2012-02 du 9 février 2012, le niveau de réalisation attendu pour chacun de ces critères a été préétabli de manière précise par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, mais n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, l'attribution de cette rémunération variable, sous conditions de performance, fera l'objet d'une communication spécifique à l'issue de l'exercice 2018. Elle sera également détaillée dans le Document de Référence 2018. Par ailleurs, en application de l'article L.225-100 du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 feront l'objet d'un vote lors de l'Assemblée générale 2019. Les éléments de rémunération variables ou exceptionnels, attribués au titre de l'exercice 2018, ne seront versés qu'après approbation par l'Assemblée Générale 2019.

AUTRES ÉLÉMENTS OU AVANTAGES AU BÉNÉFICE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Contrat de travail suspendu

Suspension du contrat de travail de Monsieur Emmanuel FABER

Le Conseil d'Administration du 13 février 2008 a autorisé la conclusion d'un avenant à son contrat de travail, visant à déterminer les conditions de reprise de son contrat de travail (suspendu à l'occasion de sa nomination en tant que mandataire social de la Société) dans l'hypothèse de la fin de l'exercice de son mandat social, pour quelque raison que ce soit. Cet avenant prévoit que :

- la durée d'exercice du mandat social qu'il aura exercé au profit de Danone sera intégralement prise en considération au regard de l'ancienneté et des droits résultant de celle-ci dans le cadre de son contrat de travail ;
- Danone s'engage à lui proposer une fonction comparable à celle actuellement exercée par les membres du Comité Exécutif de Danone ;
- la rémunération annuelle qui lui sera versée ne pourra être inférieure à la rémunération moyenne globale annuelle (salaire brut de base, avantages en nature et bonus de toute nature) allouée à l'ensemble des membres du Comité Exécutif au cours des 12 derniers mois précédant la reprise de son contrat de travail ;
- il bénéficiera du régime de retraite supplémentaire des dirigeants sur la base de l'ancienneté cumulée de son mandat social et de son contrat de travail ;
- l'indemnité contractuelle due en cas de rupture de son contrat de travail sera supprimée.

À l'occasion de l'examen du renouvellement de son mandat d'Administrateur, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration du 22 février 2016 avait confirmé sa position prise en septembre 2014 car il avait estimé :

- qu'il convenait de maintenir, tout en continuant à le suspendre, le contrat de travail de Monsieur Emmanuel FABER, compte-tenu de son âge, de sa situation personnelle et de son ancienneté en tant que salarié de sein de Danone. Le Conseil avait estimé en effet que ce dispositif était pertinent pour des dirigeants ayant au moins dix ans d'ancienneté au sein de Danone, afin d'encourager le principe de promotion interne et de management durable que Danone s'efforce de mettre en œuvre, la suppression du contrat de travail pouvant au contraire dissuader les candidats internes d'accepter des postes de mandataires sociaux ; et
- que la mise en œuvre des recommandations du Code AFEP-MEDEF visant à mettre définitivement fin à ce contrat de travail aurait pour effet de le priver des droits et avantages attachés au contrat de travail progressivement acquis au cours de son parcours professionnels au sein de Danone sur la base d'une ancienneté (à savoir depuis 20 ans pour Monsieur Emmanuel FABER) et d'un service effectif, en particulier les indemnités de départ ou avantages long terme tels que la participation à des régimes collectifs, indemnités qui en tout état de cause ne sauraient excéder, dans leur globalité, le plafond des deux ans de rémunération (fixe et variable).

Par ailleurs, le Conseil avait pris acte du fait que l'Autorité des Marchés Financiers considère qu'une explication circonstanciée du maintien du contrat de travail d'un dirigeant mandataire social permet de justifier la non-application de la recommandation du Code AFEP-MEDEF.

Fin du contrat de travail de Monsieur Franck RIBOUD

Monsieur Franck RIBOUD a mis fin à son contrat de travail avec effet au 30 novembre 2017. Il est précisé qu'il n'a perçu aucune indemnité de départ à cette occasion.

Les informations relatives à son contrat de travail sont présentées au paragraphe *Conventions réglementées*.

Régime de retraite supplémentaire

Régime de retraite supplémentaire de Monsieur Emmanuel FABER

Régime de retraite à prestations définies

Monsieur Emmanuel FABER bénéficie du régime de retraite à prestations définies mis en place pour certains cadres dirigeants, soumis aux dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale.

Ce régime de retraite mis en place en 1976, dans le cadre de mesures visant à fidéliser les cadres dirigeants, bénéficiant du statut "Directeurs Groupe" au 31 décembre 2003. Il a été fermé à tout nouveau bénéficiaire le 31 décembre 2003. Au 31 décembre 2017, ce régime bénéficiait à 115 cadres ayant le statut de Directeurs Groupe (en dehors des bénéficiaires ayant déjà liquidé leurs droits), contre 170 bénéficiaires potentiels en 2003.

Principes généraux

Éligibilité aux prestations

Le bénéfice des prestations prévues par le régime de retraite à prestations définies est soumis aux conditions suivantes :

- une condition de présence du bénéficiaire au sein de Danone au moment de son départ en retraite, étant précisé, par exception à ce principe que le bénéficiaire du régime est maintenu en cas de :
  - licenciement après 55 ans, sous réserve de ne pas reprendre d'activité salariée ; et
  - classement en invalidité 2e ou 3e catégorie au sens de la législation de la sécurité sociale, au cours de l'activité au sein de Danone.

Ces deux dernières dispositions, bien que conformes à la réglementation française applicable et à la position de l'administration sociale, ne sont pas prévues par le Code AFEP-MEDEF mais permettent, notamment, de protéger l'ensemble des bénéficiaires contre les risques liés à un licenciement intervenant après l'âge de 55 ans mais avant d'avoir atteint l'âge de la retraite, ou à une invalidité ;

- l'ancienneté des bénéficiaires au sein de Danone en qualité de Directeur Groupe, au sens du règlement du régime de retraite, doit être au moins de cinq ans. Il est précisé que l'ancienneté prise en compte inclut les périodes correspondant au contrat de travail et au mandat social. Il est également indiqué qu'en cas de départ avant 55 ans, les droits sont perdus.

Le régime de retraite supplémentaire des dirigeants est un engagement contractuel collectif bénéficiant à un nombre certain de cadres de Danone. Compte tenu des modalités selon lesquelles ce dispositif a été institué et porté à la connaissance des bénéficiaires potentiels, sa modification nécessiterait l'accord individuel de chacun de ces derniers.

Couverture et financement

Le montant provisionné au titre du régime de retraite à prestations définies représente l'engagement de Danone au 31 décembre 2017 conformément aux normes IFRS, soit un total de 22,6 millions d'euros pour les mandataires sociaux de Danone et les membres du Comité Exécutif.

Ce régime fait l'objet d'une couverture partielle externalisée auprès d'assurances.

Charges et contribution sociales associées

- aucune charge ne pèse sur le bénéficiaire pendant la phase de constitution ;
- les primes versées à l'organisme assureur sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés et soumises à la contribution patronale prévue par l'article L. 137-11, 2° du Code de la sécurité sociale au taux de 24 %.

Modalités de calcul de la rente et plafond

Le régime de retraite à prestations définies dont bénéficie Monsieur Emmanuel FABER, comme d'autres cadres dirigeants, prévoit le versement d'une rente qui :

- est égale à la somme de 1,5 % de la tranche 1 de la rémunération de référence (définie selon le règlement du régime comme la part de rémunération comprise entre 3 et 8 Plafond Annuel de la Sécurité Sociale (PASS)) par année d'ancienneté (dans la limite de 20 ans) et 3 % de la tranche 2 de la rémunération de référence (définie par le règlement du régime comme la part de rémunération supérieure à 8 PASS) par année d'ancienneté (dans la limite de 20 ans) :
  - la rémunération de référence définie par le règlement du régime est constituée de la moyenne des 3 dernières rémunérations (précédant le départ en retraite, le passage en invalidité 2e ou 3e catégorie ou le licenciement après 55 ans), incluant le salaire annuel de base et la moyenne des 3 derniers bonus, à l'exclusion de tout autre élément de rémunération).
  - la recommandation du Code AFEP-MEDEF, prévoyant une limite de 45 % du revenu de référence, ne s'applique pas à ce régime de retraite, dans la mesure où ce dernier a été fermé à tout nouveau bénéficiaire le 31 décembre 2003 et que cette limite ne concerne pas les plans de retraite fermés à de nouveaux bénéficiaires (article 24 du Code AFEP-MEDEF dans sa version révisée du mois de novembre 2016).
- peut atteindre au maximum 30 % de la tranche 1 de la rémunération de référence et 60 % de la tranche 2 de rémunération de référence ;
- est versée après déduction de certaines pensions correspondant à la totalité des droits de retraite qu'ils ont acquis du fait de la mise en place d'un régime de retraite supplémentaire pris en charge intégralement par la Société.

Autres informations

- la matérialité des montants potentiels de ce régime pour Monsieur Emmanuel FABER résulte principalement de l'importance de son ancienneté (20 ans) et non du pourcentage de la base de calcul par année d'ancienneté qui est limité de 1,5 % à 3 % par an (voir détails ci-après) ;
- conformément aux articles L. 225-22-1 et L. 225-42-1 du Code de commerce (tels que modifiés par la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 dite loi Macron), le Conseil d'Administration du 22 février 2016, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a décidé (i) de subordonner l'accroissement annuel des droits à la retraite de Monsieur Emmanuel FABER à la réalisation d'une condition de performance à compter du renouvellement de son mandat en 2016, et (ii) de soumettre l'accroissement de ces droits conditionnels futurs à la retraite à l'approbation de l'Assemblée Générale du 28 avril 2016. Cette décision du Conseil a fait l'objet d'une publication sur le site internet de la Société et les engagements de retraite de Monsieur Emmanuel FABER ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 28 avril 2016 à hauteur de 92,75 % ;
- le Conseil d'Administration du 18 octobre 2017 portant notamment sur la réunion des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général, a constaté, le maintien à l'identique de l'engagement de retraite pris au bénéfice de Monsieur Emmanuel FABER ; et que
- la matérialité de l'avantage résultant de ce régime pour Monsieur Emmanuel FABER a bien été prise en compte par le Comité de Nomination et de Rémunération puis par le Conseil d'Administration dans la détermination de la rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux.

Détails du calcul de la rente dont est susceptible de bénéficier Monsieur Emmanuel FABER

Rémunération de référence pour le calcul de la rente	Elle correspond à la moyenne des rémunérations de base et des rémunérations annuelles variables perçues au cours des trois années complètes d'activité au sein de Danone précédant le départ à la retraite (la "Base"). Ainsi, la période de référence prise en compte pour le calcul des prestations est de plusieurs années. À titre d'exemple, au 31 décembre 2017, cette Base serait pour Monsieur Emmanuel FABER de 2 044 396 euros.

Augmentation des droits potentiels	Elle est progressive et ne représente chaque année qu'un pourcentage limité de la rémunération du bénéficiaire :
	• le montant de la rente viagère qui serait versée à Monsieur Emmanuel FABER correspondrait à (i) 1,5 % par année d'ancienneté de la tranche 1 de la rémunération de référence (part de rémunération comprise entre 3 et 8 PASS), et (ii) 3 % par année d'ancienneté de la tranche 2 de la rémunération de référence (part de rémunération supérieure à 8 PASS), étant précisé que ce montant sera toutefois :
	• plafonné sur la base d'une ancienneté maximale de 20 ans ; et
	• minoré de la totalité des droits de retraite acquis par Monsieur Emmanuel FABER en raison de la mise en place du régime de retraite supplémentaire à cotisations définies pris en charge intégralement par Danone.
	Ainsi, compte-tenu des pourcentages applicables et de l'ancienneté maximale de 20 ans susceptible d'être prise en compte, le montant de la rente viagère ne pourra en tout état de cause excéder 60 % de la Base.
	• en cas de départ à la retraite ne réunissant pas les conditions permettant d'obtenir la pension de la sécurité sociale au taux plein, la rente sera réduite de 1,25 % par trimestre entre l'âge de son départ à la retraite et l'âge auquel il aurait bénéficié de la pension de la sécurité sociale au taux plein ;
	• en outre, à compter de l'assemblée générale du 28 avril 2016 et conformément aux dispositions introduites par la loi Macron, l'accroissement annuel de ses droits à la retraite dépend, au titre de chaque exercice social :
	  • de la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires de Danone (le "CA du Groupe") sur ledit exercice social ainsi que sur les cinq exercices sociaux précédents (la "Période de Référence") ; et
	  • de la moyenne arithmétique de la croissance interne (" organique") des chiffres d'affaires réalisés par les membres du Panel (les "CA du Panel"), sur la Période de Référence.
	Ainsi, en avril 2017, le Conseil a constaté un accroissement des droits de Monsieur Emmanuel FABER, au titre de l'année 2016, à hauteur de 3 %.

Montant estimatif au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2017, l'ancienneté de Monsieur Emmanuel FABER au sein de Danone était de 20 ans. Le dispositif global de retraite dont il pourrait bénéficier lui procurerait un montant égal à 60 % pour la partie de sa rémunération dépassant huit PASS, telle que définie ci-avant. Ainsi, dans l'hypothèse d'une atteinte de la condition de performance à déterminer par le Conseil d'Administration d'avril 2018, l'accroissement des droits au titre de 2017 serait de 3 %. Au 31 décembre 2017, le montant estimatif de la rente qui serait potentiellement versée à Monsieur Emmanuel FABER serait de 1 095 522 euros. Il conviendra de déduire de ce montant la rente servie au titre du régime de retraite supplémentaire à cotisations définies Danone. Ce montant a été déterminé : • en estimant la rente sur une base annuelle ; • en prenant en compte l'ancienneté acquise par Monsieur Emmanuel FABER dans ses fonctions à la date de clôture de l'exercice (soit 20 ans) ; • sur la base de la rémunération de référence telle que décrite dans le règlement du régime (moyenne des 3 dernières rémunérations, incluant le salaire de base et la moyenne des 3 derniers bonus, à l'exclusion de tout autre élément de rémunération) ; • en calculant le montant estimatif de la rente, indépendamment des conditions de réalisation de l'engagement, comme si Monsieur Emmanuel FABER pouvait en bénéficier à compter du lendemain de la clôture de l'exercice.

Définitions

CA du Groupe	Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires de Danone sur la Période de Référence (sur une base consolidée et en données comparables, *i.e.* hors effet de périmètre et de change).
CA de chaque membre du Panel	Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires réalisé par ledit membre du Panel sur la Période de Référence (sur une base consolidée et en données comparables, *i.e.* hors effet de périmètre et de change).
CA du Panel	CA de tous les membres du Panel.
Médiane des CA du Panel	Valeur du CA du membre du Panel qui partage les CA du Panel en deux ensembles égaux (de sorte qu'il y ait autant de membres du Panel ayant un CA supérieur ou égal à la Médiane que de membres du Panel ayant une valeur inférieure ou égale à la Médiane), étant précisé que si les membres du Panel sont en nombre pair, la Médiane des CA du Panel sera égale à la moyenne arithmétique des deux valeurs centrales des CA du Panel.
Panel	Huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation, soit Kellogg Company, Unilever N.V., Nestlé S.A., The Kraft Heinz Company (Kraft Foods Group Inc. jusqu'en 2014), Mondelez International Inc., PepsiCo Inc., The Coca-Cola Company et General Mills Inc.
Sur la Période de Référence (c'est-à-dire au terme de chaque exercice social)	• si le CA du Groupe est supérieur ou égal à la Médiane des CA du Panel, l'accroissement des droits conditionnels futurs à la retraite de Monsieur Emmanuel FABER au titre de l'exercice social considéré sera acquis (sous réserve de remplir les autres conditions prévues par le plan de retraite) ; • si le CA du Groupe est inférieur à la Médiane des CA du Panel, Monsieur Emmanuel FABER ne bénéficiera pas d'un accroissement de ses droits conditionnels futurs à la retraite au titre de l'exercice social considéré (tel qu'exprimé en pourcentage de la Base de calcul). Chaque année, avant l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer sur les comptes du dernier exercice clos, le Conseil d'Administration se prononcera sur la réalisation ou non de cette condition de performance, sur la base du rapport d'un conseil financier, et déterminera l'accroissement, au titre dudit exercice, des droits à la retraite de Monsieur Emmanuel FABER, par décisions expresses dûment motivées, prises après recommandation du comité de nomination et de rémunération. Cette condition de performance est similaire à celle applicable à l'indemnité de départ qui serait octroyée à Monsieur Emmanuel FABER en cas de cessation de son mandat de Directeur Général.

Autres règles applicables

Assurer la comparabilité des CA obtenus	Il pourra être procédé à des retraitements (notamment corrections des effets de périmètre et/ou de change) dans la stricte mesure nécessaire afin d'assurer la cohérence dans la méthode de calcul des CA de tous les membres du Panel et du CA du Groupe sur l'ensemble de la Période de Référence. Le Conseil d'Administration pourra, par une décision dûment motivée prise ultérieurement, modifier la composition du Panel en cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de scission, de fusion ou de changement d'activité d'un ou de plusieurs membres du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon.
Cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées	D'un membre du Panel : le Conseil d'Administration aura, à titre exceptionnel, la faculté d'exclure ce membre du Panel, par une décision dûment motivée ; De plusieurs membres du Panel : le Conseil d'Administration se prononcera par une décision dûment motivée prise ultérieurement, sur la base des derniers comptes audités publiés par les membres du Panel et par Danone sur les cinq derniers exercices clos pour lesquels des comptes auront été publiés par l'ensemble des membres du Panel et par Danone.
Cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de scission, de fusion ou de changement d'activité d'un membre du Panel	Le Conseil d'Administration pourra, par une décision dûment motivée prise ultérieurement, modifier la composition du Panel sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon.

En avril 2018, après la publication de leurs comptes par les membres du Panel, le Conseil d'administration examinera la réalisation éventuelle des conditions de performance pour l'exercice 2017 sur la Période de Référence susvisée.

Il est rappelé que Monsieur Emmanuel FABER est né le 22 janvier 1964 et pourra en principe faire valoir ses droits au titre du régime de retraite à prestations définies à compter de février 2026, sous réserve de sa présence au sein de Danone.

Régime de retraite à cotisations définies

Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient également d'un régime de retraite à cotisations définies institué au bénéfice des salariés Danone affiliés à l'AGIRC au titre des articles 4 et 4 bis de la convention collective du 14 mars 1947 et dont la rémunération annuelle est supérieure à 3 fois le PASS. Les rentes futures pouvant être versées au titre de ce régime seront déduites du versement éventuel des rentes au titre de la retraite à prestations définies.

Ce dispositif a été mis en place dans le cadre des dispositions de l'article L. 242-1, alinéas 6 et 7 du Code de la sécurité sociale.

Les droits à retraite au titre de ce régime :

- peuvent être liquidés, au plus tôt, à :
  - la date de liquidation de la pension dans un régime obligatoire d'assurance vieillesse ou,
  - l'âge minimal prévu à l'article L. 351-1 du Code de la sécurité sociale.
- sont financés par des cotisations trimestrielles versées exclusivement par Danone auprès d'un organisme assureur :
  - dont le taux est fixé à 6 % des tranches B et C de la rémunération versée aux bénéficiaires ;
  - exclues de l'assiette des cotisations de sécurité sociale, dans la limite de 5 % de la rémunération retenue dans la limite de 5 PASS (soit 9 654 € en 2016) ; et
  - assujetties au forfait social au taux de 20 %.

Le montant des cotisations patronales versées au titre de l'année 2017 pour ce régime a été de 16 219 euros pour Monsieur Emmanuel FABER.

Les rentes futures pouvant être versées au titre de ce régime seront déduites du versement éventuel des rentes au titre de la retraite à prestations définies.

Régime de retraite supplémentaire de Monsieur Franck RIBOUD

Monsieur Franck RIBOUD bénéficiait en qualité de dirigeant mandataire social d'un régime de retraite à prestations définies mis en place pour certains cadres dirigeants, soumis à l'article L 137-11 du Code de la sécurité sociale, qui a été fermé le 31 décembre 2003 et est détaillé au paragraphe 6.6 *Conventions et engagements réglementés*.

Dans le cadre de la cessation de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration, Monsieur Franck RIBOUD a fait valoir ses droits à la retraite le 1er décembre 2017.

Indemnités de départ

En octobre 2017, lors de la réunification des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général, Monsieur Emmanuel FABER a été nommé Président-Directeur Général. À cette occasion, le Conseil, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a constaté le maintien à l'identique de l'intégralité du dispositif au titre des indemnités de départ dont Monsieur Emmanuel FABER bénéficiait déjà dans le cadre de son mandat de Directeur Général. Ce dispositif, identique au dispositif précédent, avait été approuvé par l'Assemblée Générale du 28 avril 2016 lors du renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Emmanuel FABER.

L'indemnité de départ de Monsieur Emmanuel FABER présente les caractéristiques suivantes :

- l'application de conditions de performance exigeantes s'apprécie sur une période de cinq exercices précédant la date de cessation des fonctions de dirigeant mandataire social ;
- le montant de l'indemnité de départ due dans certains cas de cessation des fonctions de mandataire social est plafonné à deux ans de rémunération brute (fixe et variable annuel). Le montant plafonné comprend également, le cas échéant, l'indemnité due pour cessation des fonctions salariées. Le plafond s'applique donc à l'ensemble des indemnités de départ versées au titre de son mandat social et des fonctions salariées ;

- le versement de l'indemnité n'est prévu qu'en cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ, et lié à un changement de contrôle ou de stratégie.

L'ensemble des informations relatives aux indemnités de départ de Danone de Monsieur Emmanuel FABER est fourni au paragraphe 6.6 *Conventions et engagements réglementés*.

Indemnités de non-concurrence

La clause de non-concurrence applicable à Monsieur Emmanuel FABER, Directeur Général permet, au choix de Danone, soit d'activer la clause pour une durée de 18 mois sous réserve de lui verser une indemnité mensuelle brute d'un montant correspondant à 50 % de son salaire moyen de base brut et de son bonus cible versé au cours des 12 derniers mois (la "Contrepartie de la Clause de Non-Concurrence"), soit de le libérer sans aucune contrepartie financière. Il est rappelé que l'objectif de cette clause de non-concurrence est de protéger Danone.

En outre, pour éviter tout cumul entre (i) l'indemnité prévue par le statut collectif de Danone applicable à l'ensemble des salariés de Danone (l'"Indemnité de Rupture du Contrat de Travail"), (ii) l'indemnité due dans certains cas de cessation de son mandat, et (iii) la Contrepartie de la clause de non-concurrence qui excèderait deux fois la rémunération brute annuelle (comprenant les rémunérations fixe et variable) et qui ne serait pas conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration du 10 février 2010, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a modifié le contrat de travail suspendu de Monsieur Emmanuel FABER de sorte que la clause de non-concurrence ne puisse être mise en œuvre par Danone qu'en cas de sa démission, cas dans lequel aucune Indemnité de Rupture du Contrat de Travail ni aucune indemnité due dans certains cas de cessation de son mandat ne serait versée.

RÉMUNÉRATIONS DES AUTRES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Principe

Les Administrateurs perçoivent des jetons de présence à l'exception des membres du Comité Exécutif, des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société, des Administrateurs honoraires, du Président du Conseil (s'il perçoit une rémunération fixe) ainsi que des Administrateurs représentant les salariés.

Le montant global maximal des jetons de présence à répartir entre les Administrateurs est autorisé par l'Assemblée Générale. L'allocation des jetons de présence est arrêtée conformément aux règles de répartition décidées par le Conseil d'Administration.

La répartition des jetons tient compte de la participation effective des Administrateurs aux réunions du Conseil et des Comités en comportant une part variable prépondérante.

Montant autorisé par l'Assemblée Générale et versé

	Exercice clos le 31 décembre	
(en euros)	**2016**	**2017**
Montant global annuel autorisé	1 000 000	1 000 000
Date de l'Assemblée Générale ayant autorisé ce montant	29/04/2015	29/04/2015
Montant versé	687 000	720 000

Règles de répartition applicables depuis le 15 février 2018

(en euros)	**Montant forfaitaire annuel**	**Par réunion**	**Par déplacement-résidence en Europe (hors de France)**	**Par déplacement-résidence hors Europe**
Administrateur Référent	80 000	–	–	–
Administrateur	10 000	–	–	–
Réunions du Conseil	–	–	–	–
Administrateur	–	3 000	2 000	4 000
Réunions des Comités	–	–	–	–
Présidents	–	8 000	2 000	4 000
Membres	–	4 000	2 000	4 000

Application

Rémunérations et avantages des membres du Conseil d'Administration

Montant des rémunérations annuelles dues et versées, des avantages de toute nature attribués en 2016 et 2017 aux membres du Conseil d'Administration non mandataires sociaux (Tableau 3 de la recommandation AMF sur la rémunération des mandataires sociaux)

Exercice clos le 31 décembre

	2016			2017		
(en euros)	**Jetons de présence [a]**	**Avantages de toute nature**	**Total rémunération annuelle**	**Jetons de présence [a]**	**Avantages de toute nature**	**Total rémunération annuelle**
Nom	**Montants versés**	**Montants versés**	**Montants versés**	**Montants versés**	**Montants versés**	**Montants versés**
Bruno BONNELL	55 000	–	55 000	60 000	–	60 000
Gregg ENGLES [b]	–	–	–	5 000	–	5 000
Clara GAYMARD	11 000	–	11 000	58 000	–	58 000
Jacques-Antoine GRANJON	25 000	–	25 000	25 000	–	25 000
Jean LAURENT	121 000	–	121 000	126 000	–	126 000
Gaëlle OLIVIER	64 000	–	64 000	46 000	–	46 000
Benoît POTIER	68 000	–	68 000	59 000	–	59 000
Isabelle SEILLIER	67 000	–	67 000	50 000	–	50 000
Mouna SEPEHRI	41 000	–	41 000	37 000	–	37 000
Jean-Michel SEVERINO	91 000	–	91 000	78 000	–	78 000
Virginia A. STALLINGS	60 000	–	60 000	70 000	–	70 000
Serpil TIMURAY	60 000	–	60 000	51 000	–	51 000
Lionel ZINSOU-DERLIN	24 000	–	24 000	55 000	–	55 000
Total	**687 000**	**–**	**687 000**	**720 000**	**–**	**720 000**

(a) Montant brut dû au cours de l'exercice avant retenue à la source.
(b) Monsieur Gregg ENGLES a été nommé administrateur lors de l'Assemblée Générale du 27 avril 2017.

Les deux Administrateurs représentant les salariés sont titulaires d'un contrat de travail au sein de Danone et perçoivent donc à ce titre une rémunération qui n'a pas de lien avec l'exercice de leur mandat. En conséquence, cette rémunération n'est pas communiquée.

Les montants versés au titre de chaque exercice comprennent les montants dus au titre du 2e semestre de l'exercice précédent (payés en janvier-février) et au titre du 1er semestre de l'exercice considéré (payé en juillet-août).

6.4 DÉTAIL DES PLANS DE RÉMUNÉRATION LONG TERME ET PLURIANNUELLE

Sommaire

Group performance shares **260**
Principales règles 260
Synthèse des GPS livrés en 2017 et des GPS restant à livrer 262
Présentation des GPS 2018 soumis au vote de l'Assemblée Généralee du 26 avril 2018 264
Rappel des conditions relatives aux GPS restant à livrer 268
Rappel des règles des GPS attribuées en 2014 qui feront l'objet d'une livraison en 2018 273

Anciens plan de *stock-options* **275**
Synthèse des anciens plans de stocks options 275
Impact en termes de dilution/détention du capital de la Société 276

Group performance units **276**
Principes 276
Valeur 276
Objectifs de performance 276
Condition de présence 276
Situation au 31 décembre 2017 277
Objectifs applicables aux GPU en vigueur 278

GROUP PERFORMANCE SHARES

Principales règles

Principes généraux

Autorisation par l'Assemblée Générale

Les Group performance shares ont été mis en place pour la première fois en 2010. L'attribution de GPS est autorisée par l'Assemblée Générale. Cette autorisation est, depuis 2013, consentie jusqu'à la fin de l'exercice en cours et est soumise chaque année à l'approbation des actionnaires.

Plafonnement du nombre de Group performance shares attribués

Les Group performance shares de Danone ont toujours eu un impact limité en termes de dilution et de détention du capital.

Les attributions de Group performance shares font l'objet d'un double plafond décidé par l'Assemblée Générale limitant (i) le nombre total de Group performance shares pouvant être attribués, et (ii) le nombre total de Group performance shares pouvant être attribués aux dirigeants mandataires sociaux.

Limitations pour les GPS restant à livrer

Assemblée Générale ayant autorisé les Group performance shares	29/04/2014	29/04/2015	28/04/2016	27/04/2017
Nombre maximum de Group performance shares pouvant être attribués [a]	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %
Dont nombre maximum de Group performance shares pouvant être attribués à l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux [a]	*0,05 %*	*0,03 %*	*0,03 %*	*0,03 %*

(a) En pourcentage du capital social de l'exercice concerné tel que constaté à l'issue de l'Assemblée Générale ayant autorisé les plans, ce nombre ne tenant pas compte des éventuels ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital.

Une nouvelle autorisation avec les mêmes plafonds que ceux approuvés par l'Assemblée Générale du 27 avril 2017 sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2018.

Attribution par le Conseil d'Administration

Les Group performance shares sont attribués chaque année par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, à période constante et régulière. Ils sont ainsi attribués en principe fin juillet, et à titre accessoire, une seconde attribution destinée à quelques nouveaux salariés, est réalisée, si nécessaire, au mois d'octobre. À toutes fins utiles, il est précisé que conformément à la politique de rémunération, le nombre de GPS attribués aux dirigeants mandataires sociaux ne peux représenter plus de 6 % de la rémunération globale cible de chaque dirigeant mandataire social en valorisation comptable (conformément aux normes IFRS) estimée au moment de l'attribution.

Examen de l'éventuelle atteinte des objectifs de performance par le Conseil d'Administration

L'éventuelle atteinte des objectifs de performance est examinée par le Conseil d'Administration après revue préalable par le Comité de Nomination et de Rémunération.

Valorisation et comptabilisation dans les comptes consolidés

La rémunération long terme sous la forme de Group performance shares est valorisée et comptabilisée dans les comptes consolidés de Danone en application de la norme IFRS 2, *Paiement fondé sur les actions* (voir Note 7.4 des Annexes aux comptes consolidés).

Conditions de performance

Les conditions de performance des Group performance shares sont fixées par avance au début de l'année et sont décrites dans les commentaires sur les résolutions de l'Assemblée Générale, présentant notamment la résolution relative aux Group performance shares.

Elles sont déterminées par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération. Elles sont identiques pour l'ensemble des bénéficiaires de Group performance shares et concernent 100 % des Group performance shares attribués.

Les conditions de performance sont exigeantes et adaptées à l'environnement actuel de Danone. Elles consistent en des critères complémentaires, représentatifs des performances de Danone et adaptés à la spécificité de son activité.

Ces critères correspondent par ailleurs aux indicateurs clés suivis par les investisseurs et analystes pour mesurer la performance des entreprises du secteur de l'alimentation.

Ces critères sont pour certains internes, pour d'autres externes.

Concernant le critère de performance financier externe, la composition du panel de pairs de référence utilisé pour les conditions de performance des Group performance shares mais également pour celles des indemnités de départ des dirigeants mandataires sociaux et pour l'accroissement annuel des droits de retraite du Directeur Général, est demeurée constante depuis 2007. Ce panel a toutefois dû être ajusté :

- une première fois en 2013, à la suite de la scission d'un de ses membres, le groupe Kraft Foods Inc. : ce dernier a ainsi été remplacé par les deux sociétés issues de la scission intervenue en 2012, Kraft Foods Group Inc. et Mondelez International Inc, et
- une seconde fois en 2015, à la suite de la fusion entre Kraft Foods Group Inc. et Heinz, ayant conduit au remplacement de Kraft Foods Group Inc. par The Kraft Heinz Company.

L'ensemble des critères de performance attachés aux Group perfomance shares sont soumis à une période de référence de trois ans.

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, constate l'éventuelle atteinte des conditions de présence.

Condition de présence

L'attribution définitive des GPS est subordonnée à une condition de présence continue d'une durée de 4 ans qui est appliquée à l'ensemble des bénéficiaires. Ainsi, un bénéficiaire d'une attribution d'actions quittant Danone avant l'expiration de la période d'acquisition ne pourra pas conserver ses actions, sauf cas légaux de sortie anticipée (incluant les cas de décès et d'invalidité), et sauf exceptions décidées par le Conseil d'Administrations sur avis motivé.

Toutefois, dans le cas spécifique d'un départ à la retraite (ou de pré-retraite réglementaire), les GPS attribués au cours des 12 mois précédant le départ à la retraite sont annulés, sans exception possible.

S'agissant des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, le Conseil d'Administration ne pourra décider d'une exception à la condition de présence, le cas échéant, que partiellement et sur une base *prorata temporis*.

Enfin, il est rappelé que les plans de GPS prévoient la levée pour tous les bénéficiaires des conditions de présence continue et de performance en cas de changement de contrôle de la Société.

Attribution définitive

Les attributions de Group performance shares deviennent définitives et sont livrées sous la forme d'actions DANONE à l'issue de la période d'acquisition fixée par le Conseil d'Administration.

En 2010, 2011 et 2012, le Conseil a mis en place des plans de type "3+2" (période d'acquisition de trois ans et de conservation de deux ans) et "4+0" (période d'acquisition de quatre ans, pas de période de conservation) en fonction du régime de cotisations sociales des bénéficiaires (à savoir, respectivement "3+2" pour le régime français et "4+0" pour ceux des autres pays). Depuis 2013, le Conseil d'Administration ne met en place que des plans de type "4+0".

Nonobstant les dispositions de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 dite (Loi Macron) qui ont raccourci la durée minimale de la période d'acquisition des actions soumises à condition de performance, Danone a décidé de maintenir une durée d'acquisition de quatre ans sans période de conservation.

Autres règles applicables

Les règlements des plans interdisent aux bénéficiaires de Group performance shares de couvrir d'une quelconque manière (i) leur position relative à leur droit à recevoir des Group performance shares, ou (ii) celle relative aux actions qu'ils ont reçues et qui sont toujours soumises à la période de conservation. S'agissant des dirigeants mandataires sociaux, l'interdiction de couverture s'étend à l'ensemble des actions DANONE ou instruments financiers liés à cette action qu'ils détiennent ou pourraient être amenés à détenir. Par ailleurs, chaque bénéficiaire de Group performance shares s'est engagé personnellement à ne pas recourir à des outils de couverture. À la connaissance de Danone, aucun instrument de couverture n'est mis en place. Par ailleurs, une obligation de conservation d'actions DANONE issues de Group performance shares s'applique aux dirigeants mandataires sociaux et aux autres membres du Comité Exécutif. Ces dirigeants sont tenus de conserver (sous forme nominative) un nombre d'actions issues de Group performance shares (et ce jusqu'à la fin de leurs fonctions) correspondant à 35 % de la plus-value d'acquisition, nette d'impôts et de charges sociales, réalisable sur la totalité des actions issues d'une attribution de Group performance shares faite au dirigeant concerné au titre de ce plan.

Compte tenu du niveau significatif de l'obligation de conservation imposée à la fois aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif, le Conseil, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, a estimé qu'il n'était pas nécessaire de leur imposer d'acheter une quantité d'actions DANONE à l'issue de la période de conservation de leurs actions sous conditions de performance.

Par ailleurs, sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration du 14 février 2012 a décidé de compléter le dispositif actuel par l'ajout d'un plafond global pour l'obligation de détention d'actions issues de l'attribution d'actions de performance ou de levées de *stock-options* représentant en actions l'équivalent de quatre ans de rémunération fixe pour les dirigeants mandataires sociaux et deux ans de rémunération fixe pour les autres membres du Comité Exécutif.

Le Conseil d'Administration a confirmé cette obligation de conservation à l'occasion du renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Emmanuel FABER, le 22 février 2016, et de l'attribution de Group performance shares décidée lors de sa séance du 26 juillet 2017.

Synthèse des GPS livrés en 2017 et restant à livrer

Synthèse des plans au 31 décembre 2017

Caractéristiques des plans de Group performance shares en cours au 31 décembre 2017, attributions au titre de ces plans et mouvements sur ces plans au cours de l'exercice 2017 (informations requises par la recommandation AMF relative à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux)

Plans de Group performance shares en cours		
Assemblée Générale ayant autorisé les GPS		25/04/2013
Nombre de GPS autorisés par l'Assemblée Générale		1 268 724
Dont nombre de GPS non attribués		*447 081*
Date du Conseil d'Administration ayant autorisé les GPS	26/07/2013	23/10/2013
Plans	"4+0"	"4+0"
Nombre de GPS attribués	**817 993**	**3 650**
Caractéristiques des GPS		
Date de livraison des actions	27/07/2017	24/10/2017
Date de fin de période de conservation	–	–
Conditions de performance	• à hauteur de deux tiers, croissance moyenne du chiffre d'affaires supérieure ou égale à la médiane de celle du Panel sur les exercices 2013, 2014 et 2015 ; • à hauteur d'un tiers, atteinte des objectifs de croissance de marge opérationnelle courante en données comparables pour 2013 et 2014.	
Examen de l'atteinte éventuelle des conditions de performance	• Objectif de croissance du chiffre d'affaires entre 2013 et 2015 : atteint ; • Non-atteinte de l'objectif de marge opérationnelle : valeur nulle pour un tiers des GPS attribués.	

Mouvements de l'exercice 2017 et situation au 31 décembre 2017		
Group performance shares au 31 décembre 2016	**407 146**	**1 269**
Group performance shares attribués en 2017	–	–
Dont Group performance shares attribués aux dirigeants mandataires sociaux	–	–
Group performance shares caducs ou annulés en 2017	(24 628)	–
Dont Group Performance Shares annulés en 2017 pour non atteinte d'une partie des conditions de performance	–	–
Transfert Goup Performance Shares Plan "3+2" vers "4+0"	–	–
Actions livrées en 2017	(382 518)	(1 269)
Dont actions livrées aux dirigeants mandataires sociaux	*(27 500)*	–
Dont titres livrés aux dix salariés (hors mandataires sociaux) dont le nombre d'actions consenties est le plus élevé en 2017	*(36 334)*	–
Group performance shares au 31 décembre 2017		
Dont Group performance shares attribués aux dirigeants mandataires sociaux	*137 000*	–
Dont Group performance shares attribués aux membres du Comité Exécutif	*239 500*	–
Dont nombre de membres du Comité Exécutif bénéficiaires	*10*	–
Dont Group performance shares attribués aux dix salariés de Danone (hors mandataires sociaux) dont le nombre d'actions consenties est le plus élevé en 2017[a]	–	–
Nombre de bénéficiaires[a]	1 578	9
Group performance shares caducs ou annulés au 31 décembre 2017	**(434 241)**	**(2 381)**

(a) Nombre de bénéficiaires cumulé sur les plans "3+2" et "4+0" attribués par le Conseil.
(b) Jusqu'à 676 741 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow* et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.
(c) Jusqu'à 3 546 955 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow* et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.
(d) Jusqu'à 36 772 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow* et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.

						Total
		29/04/2014	29/04/2015	28/04/2016	27/04/2017	
		1 262 056	1 287 584	1 309 902	1 311 784	
		483 685	*642 212*	*685 074*	*667 364*	
	24/07/2014	17/10/2014	23/07/2015	27/07/2016	26/07/2017	
	"4+0"	"4+0"	"4+0"	"4+0"	"4+0"	
	776 521	**1 850**	**645 372**	**624 828**	**644 420 [b]**	**3 514 634 [c]**

	25/07/2018	18/10/2018	24/07/2019	28/07/2020	27/07/2021	
	–	–	–	–	–	
	• à hauteur de deux tiers, croissance moyenne du chiffre d'affaires supérieure ou égale à la médiane de celle du Panel sur les exercices 2014, 2015 et 2016 ; • à hauteur d'un tiers, évolution moyenne positive de la marge opérationnelle sur les exercices 2014, 2015 et 2016 en données comparables.		• à hauteur de deux tiers, croissance moyenne du chiffre d'affaires supérieure ou égale à la médiane de celle du Panel sur les exercices 2015, 2016 et 2017 ; • à hauteur d'un tiers, amélioration sur trois ans (2015, 2016 et 2017) de l'évolution de la marge opérationnelle en données comparables.	• à hauteur de 50 %, croissance moyenne du chiffre d'affaires supérieure ou égale à la médiane de celle du Panel sur les exercices 2016, 2017 et 2018 ; • à hauteur de 50 %, amélioration sur trois ans (2016, 2017 et 2018) de l'évolution de la marge opérationnelle en données comparables.	• à hauteur de 50 %, croissance moyenne du chiffre d'affaires supérieure ou égale à la médiane de celle du Panel sur les exercices 2017, 2018 et 2019 ; • à hauteur de 50 %, atteinte d'un niveau de *free cash flow* supérieur à 6 milliards d'euros sur les exercices 2017, 2018 et 2019.	
	• Objectif de croissance du chiffre d'affaires entre 2014 et 2016 : atteint ; • Critère lié à la marge : atteint.		• Objectif de croissance du chiffre d'affaires entre 2015 et 2018 : le Conseil d'Administration examinera sa réalisation en avril 2018. • Critère lié à la marge : atteint.	L'examen de l'éventuelle atteinte de ces critères sera réalisé en 2019 par le Conseil d'Administration.	L'examen de l'éventuelle atteinte de ces critères sera réalisé en 2020 par le Conseil d'Administration.	
	647 603	**1 850**	**619 436**	**622 263**		**2 299 567**
	–	–	–	–	644 420 [b]	644 420 [b]
	–	–	–	–	*35 021 [D]*	*35 021 [d]*
	(83 885)	–	(81 400)	(52 809)	(1 162)	(243 884)
	–	–	–	–	–	–
	–	–	–	–	–	–
	(450)	–	(405)	(471)	–	(385 113)
	–	–	–	–	–	*(27 500)*
	–	–	–	–	–	*(36 334)*
	563 268	**1 850**	**537 631**	**568 983**	**643 258**	**2 314 990**
	122 000	–	*36 000*	*34 200*	*35 021 [d]*	*364 221 [e]*
	217 500	–	*109 710*	*104 268*	*89 158 [f]*	*760 136*
	10	–	*12*	*12*	*8*	–
	–	–	–	–	*102 256 [g]*	–
	1 327	4	1 332	1 394	1 499	–
	(211 453)	**–**	**(106 616)**	**(55 374)**	**(1 162)**	**(811 227)**

(e) Jusqu'à 365 972 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow* et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.
(f) Jusqu'à 93 615 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow* et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.
(g) Jusqu'à 107 368 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow* et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.

Impact en termes de dilution/détention du capital de la Société

Exercice clos le 31 décembre

	2016		2017	
	Nombre de titres	**Pourcentage du capital social [a]**	**Nombre de titres**	**Pourcentage du capital social [a]**
Attributions de l'exercice				
Group performance shares attribués	624 828	0,10 %	644 420 [c]	0,10 %
Dont Group performance shares attribués au Directeur Général	*34 200*	*0,01 %*	*35 021* [d]	*0,01 %*
Solde au 31 décembre [b]				
GPS en cours d'acquisition	2 299 567	0,35 %	2 314 990 [e]	0,35 %
Dont GPS attribués aux dirigeants mandataires sociaux	*329 200*	*0,05 %*	*364 221* [f]	*0,06 %*

(a) Pourcentage du capital social au 31 décembre de l'exercice concerné.
(b) Solde de GPS en cours d'acquisition au 31 décembre de l'exercice concerné.
(c) Jusqu'à 676 741 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow* et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.
(d) Jusqu'à 36 772 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow* et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.
(e) Jusqu'à 2 347 311 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow* et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.
(f) Jusqu'à 365 972 GPS en cas de validation de la condition de présence, d'atteinte maximale de la condition liée au *free cash flow* et de surperformance de la condition liée au chiffre d'affaires.

Présentation des GPS 2018 soumis au vote de l'Assemblée Générale du 26 avril 2018

Règles générales

Il est proposé à l'Assemblée Générale de mettre en place un nouveau plan de GPS au titre de l'exercice 2018. L'ensemble des bénéficiaires recevraientnt des GPS d'un plan unique, le plan 4+0 soit quatre ans de période d'acquisition et sans période de conservation.

Conditions de performance

Les GPS 2018 seraient subordonnés à des conditions de performance selon trois critères complémentaires, représentatifs des performances de Danone et adaptés à la spécificité de son activité :

- à hauteur de 50 %, une condition de performance externe portant sur la croissance du chiffre d'affaires,
- à hauteur de 30 %, une condition de performance interne portant sur l'atteinte d'un niveau de *free cash flow*, et
- à hauteur de 20 %, une condition de performance environnementale externe,

dans les conditions détaillées ci-dessous.

Condition de performance portant sur la croissance du chiffre d'affaires à hauteur de 50 %

PRINCIPE	
Comparaison de la moyenne arithmétique de la croissance du chiffre d'affaires (le "CA") consolidé de Danone en données comparables par rapport à celle d'un panel de référence sur une période de trois ans, à savoir les exercices 2018, 2019 et 2020	• si le CA de Danone est inférieur à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 0 % des actions soumises à la condition de performance relative au CA, conformément au principe "pas de paiement sous la médiane"; • si le CA de Danone est égal à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 90 % des actions soumises à la condition de performance relative au CA ; • si le CA de Danone est compris entre la Médiane des CA du Panel et 120 % de la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera fixée entre 90 % et 110 % des actions soumises à la condition de performance relative au CA en fonction d'une échelle progressive linéaire entre 100 % et 120 % de la Médiane des CA du Panel ; • si le CA de Danone est supérieur ou égal à 120 % de la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 110 % des actions soumises à la condition de performance relative au CA.

DÉFINITIONS	
CA de Danone	Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires net de Danone (sur une base consolidée et en données comparables) au cours des exercices 2018, 2019 et 2020, étant précisé que le "chiffre d'affaires net" et les variations "en données comparables" correspondent à des indicateurs financiers utilisés par Danone et non définis par les normes IFRS, dont le calcul est précisé dans les communiqués financiers publiés par la Société (voir également paragraphe 3.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*.
CA de chaque membre du Panel	Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires réalisé, (sur une base consolidée et en données comparables), par ledit membre du Panel sur les exercices 2018, 2019 et 2020.
CA du Panel	CA de tous les membres du Panel.
Médiane des CA du Panel	Valeur du CA du membre du Panel qui partage les CA du Panel en deux ensembles égaux (c'est-à-dire telle qu'il y ait autant de membres du Panel ayant un CA supérieur ou égal à la Médiane que de membres du Panel ayant une valeur inférieure ou égale à la Médiane), étant précisé que si les membres du Panel sont en nombre pair, la Médiane des CA du Panel sera égale à la moyenne arithmétique des deux valeurs centrales des CA du Panel.
Panel	Huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation : Unilever N.V., Nestlé S.A., PepsiCo Inc., The Coca-Cola Company, The Kraft Heinz Company, Mondelez International Inc., General Mills Inc. et Kellogg Company.
AUTRES RÈGLES APPLICABLES	
Assurer la cohérence dans la méthode de calcul des CA de tous les membres du Panel et du CA de Danone sur l'ensemble de la période considérée	Il pourra être procédé à des retraitements (notamment corrections des effets de périmètres et/ou de change) dans la stricte mesure nécessaire afin d'assurer la cohérence dans la méthode de calcul des CA de tous les membres du Panel et du CA de Danone sur l'ensemble de la période considérée.
Cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées	D'un membre du Panel : le Conseil d'Administration aura, à titre exceptionnel, la faculté d'exclure ce membre du Panel par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale. De plusieurs membres du Panel : le Conseil d'Administration se prononcera par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, sur la base des derniers comptes audités publiés par les membres du Panel et par la Société sur les trois derniers exercices clos pour lesquels des comptes auront été publiés par l'ensemble des membres du Panel et par la Société.
Cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de scission, de fusion ou de changement d'activité d'un ou plusieurs membres du Panel	Le Conseil d'Administration pourra, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, modifier la composition du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon.
EXAMEN DE L'ÉVENTUELLE ATTEINTE DE LA CONDITION DE PERFORMANCE	
Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de cette condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, et sur la base d'un rapport d'un conseil financier.
Date de l'examen de l'éventuelle atteinte de la condition de performance	En 2021, à l'issue de la publication des chiffres d'affaires des sociétés du Panel.

Condition de performance portant sur l'atteinte d'un niveau de free cash flow à hauteur de 30 %

PRINCIPE	
Atteinte d'un niveau de *free cash flow* (le "FCF") supérieur à 6 milliards d'euros sur une période de trois ans, à savoir pour les exercices 2018, 2019 et 2020	Si la somme des FCF est : • inférieure ou égale à 6 milliards d'euros, l'attribution définitive sera de 0 % des actions soumises à la condition de performance relative au FCF ; • comprise entre 6 et 6,5 milliards d'euros, l'attribution définitive sera fixée entre 0 % et 100 %, en fonction d'une échelle progressive linéaire entre 6 et 6,5 milliards d'euros ; • supérieure ou égale à 6,5 milliards d'euros, l'attribution définitive sera de 100 %.
DÉFINITIONS	
Somme des "FCF"	Somme des montants du *free cash flow* pour les exercices 2018, 2019 et 2020, étant précisé que le *Free Cash Flow* est un indicateur financier non défini par les normes IFRS, dont le calcul est précisé dans les communiqués financiers publiés par la Société (voir également paragraphe 3.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*), hors effets de périmètre et de change.
AUTRES RÈGLES APPLICABLES	
Part des actions soumises à cette condition de performance	30 % des actions sous conditions de performance attribuées seront soumises à cette condition de performance portant sur l'atteinte d'un niveau de *free cash flow* sur trois ans. Toutefois, ce pourcentage pourrait être porté à 40 % ou à 50 % en cas d'absence ou de retard de publication du Niveau dans le cadre de la condition de performance environnementale définie ci-après.
EXAMEN DE L'ÉVENTUELLE ATTEINTE DE LA CONDITION DE PERFORMANCE	
Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur le niveau de réalisation de cette seconde condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération.
Date de l'examen de l'éventuelle atteinte de la condition de performance	Début 2021 après l'arrêté des comptes de l'exercice 2020.

Condition de performance environnementale à hauteur de 20 %

PRINCIPE	
Niveaux attribués à Danone par CDP au titre de son programme Climate Change en 2019, 2020 et 2021 (tenant compte notamment des éléments de performance environnementale de Danone au titre des exercices 2018, 2019 et 2020)	Si le Niveau "Leadership" : • n'est pas attribué ou n'est attribué qu'une seule année à Danone entre 2019 et 2021, l'attribution définitive sera de 0 % des actions soumises à la condition de performance environnementale ; • est attribué deux années à Danone entre 2019 et 2021, l'attribution définitive sera de 50 % des actions soumises à la condition de performance environnementale ; • est attribué à Danone en 2019, 2020 et 2021, l'attribution définitive sera de 100 % des actions soumises à la condition de performance environnementale.
DÉFINITIONS	
CDP	CDP, organisme non lucratif organisant un système de publication globale à destination des investisseurs, entreprises, villes, états et régions leur permettant d'appréhender et de gérer leurs impacts environnementaux.
Niveau	Niveau attribué chaque année par CDP à Danone au titre de son programme Climate Change dans ses publications de 2019, 2020 et 2021, tenant compte des éléments de performance environnementale de Danone au titre des exercices 2018, 2019 et 2020.
Niveau "Leadership"	La note "A" ou "A-" attribuée par CDP au titre de son programme Climate Change ou, en cas de changement de la fourchette de notes utilisée par CDP pour ce programme, toute autre note représentant le quart supérieur de la fourchette des notes attribuées par CDP, ou la note supérieure si cette nouvelle fourchette de notes attribuées par CDP comprend moins de quatre notes.

AUTRES RÈGLES APPLICABLES	
Multiplicité de Niveaux au cours d'une même année	Si au cours d'une même année, CDP publie deux Niveaux divergents, le Niveau le plus faible sera pris en compte.
Cas de changement de nom du CDP ou du programme Climate Change	Si le nom du CDP ou du programme Climate Change est modifié sans que leurs méthodes de notation ne soient changées, les publications de l'entité ou du programme dont le nom a ainsi été modifié seront réputées être, pour les besoins de cette attribution d'actions, les publications réalisées par CDP ou le programme Climate Change.
Cas d'absence ou de retard de publication du Niveau	Si au 31 décembre des années 2019, et/ou 2020 et/ou 2021, CDP n'a pas attribué de Niveau à Danone au titre du programme Climate Change durant l'année considérée, les règles suivantes s'appliqueront, par exception à ce qui précède : • si aucun Niveau n'a été publié en 2021 alors que le Niveau "Leadership" a été attribué à Danone en 2019 et en 2020, l'attribution définitive sera de 100 % pour la moitié des actions soumises à la condition de performance environnementale et l'autre moitié viendra augmenter la base des actions soumises à la condition de FCF (dans un tel cas, la condition de FCF affectera ainsi 40 % des actions attribuées) ; • si aucun Niveau n'a été publié en 2021 et que le Niveau "Leadership" n'a été attribué à Danone ni en 2019 ni en 2020, alors l'attribution définitive sera de 0 % des actions soumises à la condition de performance environnementale ; • si aucun Niveau n'a été publié en 2021 alors que le Niveau "Leadership" a été atteint par Danone une seule année (en 2020 ou 2019), alors l'attribution définitive sera de 0 % pour la moitié des actions soumises à cette condition de performance environnementale, et l'autre moitié viendra augmenter la base des actions soumises à la condition FCF (dans un tel cas, la condition de FCF affectera ainsi 40 % des actions attribuées) ; • si aucun Niveau n'a été publié en 2020 alors que le Niveau "Leadership" n'a pas été atteint par Danone en 2019, alors l'attribution définitive sera de 0 % pour la moitié des actions soumises à cette condition de performance environnementale, et l'autre moitié viendra augmenter la base des actions soumises à la condition FCF (dans un tel cas, la condition de FCF affectera ainsi 40 % des actions attribuées) ; • si aucun Niveau n'a été publié en 2020 alors que le Niveau "Leadership" a été attribué en 2019 à Danone, alors la totalité des actions soumises à la performance environnementale viendra augmenter la base des actions soumises à la condition de FCF (dans un tel cas, la condition de FCF affectera ainsi 50 % des actions attribuées) ; et • si aucun Niveau n'a été publié en 2019 alors la totalité des actions soumises à la performance environnementale viendra augmenter la base des actions soumises à la condition de FCF (dans un tel cas, la condition de FCF affectera ainsi 50 % des actions attribuées).
EXAMEN DE L'ÉVENTUELLE ATTEINTE DE LA CONDITION DE PERFORMANCE	
Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur le niveau de réalisation de cette troisième condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération.
Date de l'examen de l'éventuelle atteinte de la condition de performance	Début 2022.

Rappel des conditions relatives aux GPS restant à livrer

GPS attribués en 2017

Les GPS 2017 sont subordonnés aux deux conditions de performance décrites ci-après.

Condition de performance sur la croissance du chiffre d'affaires à hauteur de 50 %

PRINCIPE	
Comparaison de la moyenne arithmétique de la croissance du chiffre d'affaires (le "CA") consolidé de Danone en données comparables par rapport à celle d'un panel de référence sur une période de trois ans, à savoir les exercices 2017, 2018 et 2019	• si le CA de Danone est inférieur à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 0 %, conformément au principe "pas de paiement sous la médiane"; • si le CA de Danone est égal à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 90 % des actions soumises à la condition de performance relative au CA ; • si le CA de Danone est compris entre la Médiane des CA du Panel et 120 % de la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera fixée entre 90 % et 110 % des actions soumises à la condition de performance relative au CA en fonction d'une échelle progressive linéaire entre 100 % et 120 % de la Médiane des CA du Panel ; • si le CA de Danone est supérieur ou égal à 120 % de la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 110 % des actions soumises à la condition de performance relative au CA.

DÉFINITIONS	
CA de Danone	Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires (sur une base consolidée et en données comparables) des exercices 2017, 2018 et 2019.
CA de chaque membre du Panel	Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires réalisé, (sur une base consolidée et en données comparables), par ledit membre du Panel sur les exercices 2017, 2018 et 2019.
Chiffre d'affaires net et variation en données comparables	Indicateurs financiers utilisés par Danone et non définis par les normes IFRS, dont le calcul est précisé dans les communiqués financiers publiés par la Société (voir également paragraphe 3.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS* du Document de Référence 2017).
CA du Panel	CA de tous les membres du Panel.
Médiane des CA du Panel	Valeur du CA du membre du Panel qui partage les CA du Panel en deux ensembles égaux (c'est-à-dire telle qu'il y ait autant de membres du Panel ayant un CA supérieur ou égal à la Médiane que de membres du Panel ayant une valeur inférieure ou égale à la Médiane), étant précisé que si les membres du Panel sont en nombre pair, la Médiane des CA du Panel sera égale à la moyenne arithmétique des deux valeurs centrales des CA du Panel.
Panel	Huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation : Unilever N.V., Nestlé S.A., PepsiCo Inc., The Coca-Cola Company, The Kraft Heinz Company, Mondelez International Inc., General Mills Inc. et Kellogg Company.
Variation en données comparables	Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS utilisés par Danone, dont le calcul est précisé dans les communiqués financiers publiés par la Société (voir paragraphe 3.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*).

AUTRES RÈGLES APPLICABLES	
Assurer la cohérence dans la méthode de calcul des CA de tous les membres du Panel et du CA de Danone sur l'ensemble de la période considérée	Il pourra être procédé à des retraitements (notamment corrections des effets de périmètres et/ou de change) dans la stricte mesure nécessaire afin d'assurer la cohérence dans la méthode de calcul des CA de tous les membres du Panel et du CA de Danone sur l'ensemble de la période considérée.
Cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées	**D'un membre du Panel** : le Conseil d'Administration aura, à titre exceptionnel, la faculté d'exclure ce membre du Panel par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale. **De plusieurs membres du Panel** : le Conseil d'Administration se prononcera par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, sur la base des derniers comptes audités publiés par les membres du Panel et par la Société sur les trois derniers exercices clos pour lesquels des comptes auront été publiés par l'ensemble des membres du Panel et par la Société.
Cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de scission, de fusion ou de changement d'activité d'un ou plusieurs membres du Panel	Le Conseil d'Administration pourra, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, modifier la composition du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon.
EXAMEN DE L'ÉVENTUELLE ATTEINTE DE LA CONDITION DE PERFORMANCE	
Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de cette condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, et sur la base d'un rapport d'un conseil financier.
Date de l'examen de l'éventuelle atteinte de la condition de performance	En 2020, à l'issue de la publication des chiffres d'affaires des sociétés du Panel.

Condition de performance sur l'atteinte d'un niveau de *free cash flow* à hauteur de 50 %

PRINCIPE	
Atteinte d'un niveau de *free cash flow* (le "FCF") supérieur à 6 milliards d'euros sur une période de trois ans, à savoir pour les exercices 2017, 2018 et 2019	Si la somme des FCF sur les trois exercices (2017, 2018 et 2019) est : • inférieure ou égale à 6 milliards d'euros, l'attribution définitive sera de 0 % des actions soumises à la condition de performance relative au FCF ; • comprise entre 6 et 6,5 milliards d'euros, l'attribution définitive sera fixée entre 0 % et 100 %, en fonction d'une échelle progressive linéaire entre 6 et 6,5 milliards d'euros ; • supérieure ou égale à 6,5 milliards d'euros, l'attribution définitive sera de 100 %.
DÉFINITIONS	
Somme des "FCF"	Somme des montants du *Free Cash Flow* pour les exercices 2017, 2018 et 2019 (le *Free Cash Flow* étant un indicateur financier non défini par les normes IFRS, dont le calcul est précisé dans les communiqués financiers publiés par la Société (voir également paragraphe 3.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS* du Document de Référence 2017), hors effets de périmètre (mais en incluant les entités WhiteWave pour tout l'exercice 2017) et de change.
EXAMEN DE L'ÉVENTUELLE ATTEINTE DE LA CONDITION DE PERFORMANCE	
Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur le niveau de réalisation de cette seconde condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération.
Date de l'examen de l'éventuelle atteinte de la condition de performance	Début 2020 après l'arrêté des comptes de l'exercice 2019.

GPS attribuées en 2016

Les GPS 2016 sont subordonnés aux deux conditions de performance décrites ci-après.

Condition de performance sur la croissance du chiffre d'affaires à hauteur de 50 %

PRINCIPE	
Comparaison de la moyenne arithmétique de la croissance du chiffre d'affaires (le "CA") consolidé de Danone en données comparables par rapport à celle d'un panel de référence sur une période de trois ans, à savoir les exercices 2016, 2017 et 2018	• Si le CA de Danone est supérieur ou égal à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 100 % ; et • si le CA de Danone est inférieur à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 0 %, conformément au principe "pas de paiement sous la médiane".
DÉFINITIONS	
CA de Danone	Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires (sur une base consolidée et en données comparables) des exercices 2016, 2017 et 2018.
CA de chaque membre du Panel	Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires réalisé, (sur une base consolidée et en données comparables), par ledit membre du Panel sur les exercices 2016, 2017 et 2018.
CA du Panel	CA de tous les membres du Panel.
Médiane des CA du Panel	Valeur du CA du membre du Panel qui partage les CA du Panel en deux ensembles égaux (c'est-à-dire telle qu'il y ait autant de membres du Panel ayant un CA supérieur ou égal à la Médiane que de membres du Panel ayant une valeur inférieure ou égale à la Médiane), étant précisé que si les membres du Panel sont en nombre pair, la Médiane des CA du Panel sera égale à la moyenne arithmétique des deux valeurs centrales des CA du Panel.
Panel	Huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation : Unilever N.V., Nestlé S.A., PepsiCo Inc., The Coca-Cola Company, The Kraft Heinz Company, Mondelez International Inc., General Mills Inc. et Kellogg Company.
Variation en données comparables	Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS utilisés par Danone, dont le calcul est précisé dans les communiqués financiers publiés par la Société (voir paragraphe 3.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*).
AUTRES RÈGLES APPLICABLES	
Assurer la cohérence dans la méthode de calcul des CA de tous les membres du Panel et du CA de Danone sur l'ensemble de la période considérée	Il pourra être procédé à des retraitements (notamment corrections des effets de périmètres et/ou de change) dans la stricte mesure nécessaire afin d'assurer cette cohérence.
Cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées	**D'un membre du Panel** : le Conseil d'Administration aura, à titre exceptionnel, la faculté d'exclure ce membre du Panel par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale. **De plusieurs membres du Panel** : le Conseil d'Administration se prononcera par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, sur la base des derniers comptes audités publiés par les membres du Panel et par la Société sur les trois derniers exercices clos pour lesquels des comptes auront été publiés par l'ensemble des membres du Panel et par la Société.
Cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de scission, de fusion ou de changement d'activité d'un membre du Panel	Le Conseil d'Administration pourra, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, exclure ce membre du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon.
EXAMEN DE L'ÉVENTUELLE ATTEINTE DE LA CONDITION DE PERFORMANCE	
Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de cette condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, et sur la base d'un rapport d'un conseil financier.
Date de l'examen de l'éventuelle atteinte de la condition de performance	En 2019, à l'issue de la publication des chiffres d'affaires des sociétés du Panel.

Condition de performance sur la marge opérationnelle courante à hauteur de 50 %

PRINCIPE	
Amélioration de l'évolution en données comparables de la marge opérationnelle courante sur une période de trois ans, à savoir pour les exercices 2016, 2017 et 2018	Si l'évolution en données comparables de la marge opérationnelle courante sur les trois exercices (2016, 2017 et 2018) est : • supérieure ou égale à +35 points de base, l'attribution définitive sera de 100 % ; • inférieure +35 points de base, l'attribution définitive sera de 0 %.
DÉFINITIONS	
Marge opérationnelle courante Résultat opérationnel courant Variation en données comparables	Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS utilisés par Danone, dont le calcul est précisé dans les communiqués financiers publiés par la Société (voir paragraphe 3.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*).
EXAMEN DE L'ÉVENTUELLE ATTEINTE DE LA CONDITION DE PERFORMANCE	
Condition de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de cette condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération.
Date de l'examen de l'éventuelle atteinte de la condition de performance	Début 2019 après l'arrêté des comptes de l'exercice 2018.

GPS attribués en 2015

Les GPS 2015 sont subordonnés aux deux conditions de performance décrites ci-après.

Condition de performance sur la croissance du chiffre d'affaires à hauteur de deux tiers

PRINCIPE	
Comparaison de la moyenne arithmétique de la croissance du chiffre d'affaires (le "CA") de Danone en données comparables par rapport à celle d'un panel de référence sur une période de trois ans, à savoir les exercices 2015, 2016 et 2017	• Si le CA de Danone est supérieur ou égal à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 100 % ; et • si le CA de Danone est inférieur à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 0 %, conformément au principe "pas de paiement sous la médiane".
DÉFINITIONS	
CA de Danone	Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires de Danone au cours des exercices 2015, 2016 et 2017 (sur une base consolidée et en données comparables).
CA de chaque membre du Panel	Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires réalisé par ledit membre du Panel au cours des exercices 2015, 2016 et 2017 (sur une base consolidée et en données comparables).
CA du Panel	CA de tous les membres du Panel.
Médiane des CA du Panel	Valeur du CA du membre du Panel qui partage les CA du Panel en deux ensembles égaux (c'est-à-dire telle qu'il y ait autant de membres du Panel ayant un CA supérieur ou égal à la Médiane que de membres du Panel ayant une valeur inférieure ou égale à la Médiane), étant précisé que si les membres du Panel sont en nombre pair, la Médiane des CA du Panel sera égale à la moyenne arithmétique des deux valeurs centrales des CA du Panel.
Panel	Huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation, soit Unilever N.V., Nestlé S.A., PepsiCo Inc., The Coca-Cola Company, Kraft Foods Group Inc. (devenu The Kraft Heinz Company en 2015), Mondelez International Inc., General Mills Inc. et Kellogg Company.
Variation en données comparables	Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS utilisés par Danone, dont le calcul est précisé dans les communiqués financiers publiés par la Société (voir paragraphe 3.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*).

AUTRES RÈGLES APPLICABLES	
Assurer la cohérence dans la méthode de calcul des CA de tous les membres du Panel et du CA de Danone sur l'ensemble de la période considérée	Il pourra être procédé à des retraitements (notamment corrections des effets de périmètres et/ou de change) dans la stricte mesure nécessaire afin d'assurer cette cohérence.
Cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées	**D'un membre du Panel** : le Conseil d'Administration aura, à titre exceptionnel, la faculté d'exclure ce membre du Panel par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale. **De plusieurs membres du Panel** : le Conseil d'Administration se prononcera par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, sur la base des derniers comptes audités publiés par les membres du Panel et par la Société sur les trois derniers exercices clos pour lesquels des comptes auront été publiés par l'ensemble des membres du Panel et par la Société.
Cas d'exclusion d'un membre du Panel en cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de scission, de fusion ou de changement d'activité de ce membre du Panel	Le Conseil d'Administration pourra, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, exclure ce membre du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon.
EXAMEN DE L'ATTEINTE ÉVENTUELLE DE LA CONDITION DE PERFORMANCE	
Procédure de constatation de la réalisation de cette condition de performance par le Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de cette condition de performance, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, après recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, et sur la base d'un rapport d'un conseil financier.
Date d'examen de l'éventuelle atteinte de la condition de performance	Au cours du premier semestre 2018, à l'issue de la publication des chiffres d'affaires des sociétés du Panel.

Condition de performance sur la marge opérationnelle courante à hauteur d'un tiers

PRINCIPE	
Amélioration de l'évolution en données comparables de la marge opérationnelle courante sur trois ans, à savoir pour les exercices 2015, 2016 et 2017	Si la moyenne arithmétique de l'évolution de la marge opérationnelle courante calculée sur les trois exercices (2015, 2016 et 2017) est : • positive (c'est-à-dire supérieure ou égale à + 1 point de base), l'attribution définitive sera de 100 % ; • égale à zéro ou négative, l'attribution définitive sera de 0 %.
DÉFINITIONS	
Moyenne arithmétique de l'évolution de la marge opérationnelle courante	Moyenne arithmétique de la croissance de la marge opérationnelle courante à données comparables de : • l'exercice 2015 par rapport à l'exercice 2014 ; • l'exercice 2016 par rapport à l'exercice 2015 ; et • l'exercice 2017 par rapport à l'exercice 2016.
Chiffre d'affaires	Chiffre d'affaires consolidé de Danone, tel que défini par les normes IFRS.
Marge opérationnelle courante Résultat opérationnel courant Variation en données comparables	Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS utilisés par Danone, dont le calcul est précisé dans les communiqués financiers publiés par la Société (voir paragraphe 3.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*).
EXAMEN DE L'ATTEINTE ÉVENTUELLE DE LA CONDITION DE PERFORMANCE	
Atteinte de la condition de performance	**Sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration du 15 février 2018 a constaté l'atteinte de la condition liée à la marge opérationnelle.**

Rappel des règles des GPS attribués en 2014 qui feront l'objet d'une livraison en 2018

Les GPS 2014 sont subordonnés aux deux conditions de performance décrites ci-après.

Condition de performance sur la croissance du chiffre d'affaires à hauteur de deux tiers	
Comparaison de la moyenne arithmétique de la croissance du chiffre d'affaires (le "CA") de Danone en données comparables par rapport à celle d'un panel de référence sur trois ans (à savoir les exercices 2014, 2015 et 2016)	• Si le CA de Danone est supérieur ou égal à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 100 % ; et • si le CA de Danone est inférieur à la Médiane des CA du Panel, l'attribution définitive sera de 0 %, conformément au principe "pas de paiement sous la médiane".
DÉFINITIONS	
CA de Danone	Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires de Danone au cours des exercices 2014, 2015 et 2016 (sur une base consolidée et en données comparables, *i.e.* hors effet de périmètre et de change et hors changements dans les principes comptables applicables).
CA de chaque membre du Panel	Moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires réalisé par ledit membre du Panel au cours des exercices 2014, 2015 et 2016 (sur une base consolidée et en données comparables, *i.e.* hors effet de périmètre et de change et hors changements dans les principes comptables applicables).
CA du Panel	CA de tous les membres du Panel.
Médiane des CA du Panel	Valeur du CA du membre du Panel qui partage les CA du Panel en deux ensembles égaux (c'est-à-dire telle qu'il y ait autant de membres du Panel ayant un CA supérieur ou égal à la Médiane que de membres du Panel ayant une valeur inférieure ou égale à la Médiane), étant précisé que si les membres du Panel sont en nombre pair, la Médiane des CA du Panel sera égale à la moyenne arithmétique des deux valeurs centrales des CA du Panel.
Panel	Huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation, soit Unilever N.V., Nestlé S.A., PepsiCo Inc., The Coca-Cola Company, Kraft Foods Group Inc. (devenu The Kraft Heinz Company en 2015), Mondelez International Inc., General Mills Inc. et Kellogg Company.
AUTRES RÈGLES APPLICABLES	
Assurer la cohérence dans la méthode de calcul des CA de tous les membres du Panel et du CA de Danone sur l'ensemble de la période considérée	Il pourra être procédé à des retraitements (notamment corrections des effets de périmètres et/ou de change) dans la stricte mesure nécessaire afin d'assurer la cohérence dans la méthode de calcul des CA de tous les membres du panel et du CA de Danone sur l'ensemble de la période considérée.
Cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées	**D'un membre du Panel** : le Conseil d'Administration aura, à titre exceptionnel, la faculté d'exclure ce membre du Panel par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale. **De plusieurs membres du Panel** : le Conseil d'Administration se prononcera par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, sur la base des derniers comptes audités publiés par les membres du Panel et par la Société sur les trois derniers exercices clos pour lesquels des comptes auront été publiés par l'ensemble des membres du Panel et par la Société.
Cas d'exclusion d'un membre du Panel en cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de scission, de fusion ou de changement d'activité de ce membre du Panel	Le Conseil d'Administration pourra, par une décision dûment motivée prise ultérieurement et mentionnée dans le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale, exclure ce membre du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon.
EXAMEN DE L'ATTEINTE ÉVENTUELLE DE LA CONDITION DE PERFORMANCE	
Atteinte de la condition de performance	**Sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration du 27 avril 2017 a constaté l'atteinte de ce critère.**

Condition de performance sur la marge opérationnelle courante à hauteur d'un tiers

Évolution de la marge opérationnelle courante sur trois ans (à savoir sur les exercices 2014, 2015 et 2016)	Si la moyenne arithmétique de l'évolution de la marge opérationnelle courante calculée sur les trois exercices (2014, 2015 et 2016) est : • positive (c'est-à-dire supérieure ou égale à + 1 point de base), l'attribution définitive sera de 100 % ; • égale à zéro ou négative, l'attribution définitive sera de 0 %.
DÉFINITIONS	
Moyenne arithmétique de l'évolution de la marge opérationnelle courante	Moyenne arithmétique de la croissance de la marge opérationnelle courante à données comparables de : • l'exercice 2014 par rapport à l'exercice 2013 ; • l'exercice 2015 par rapport à l'exercice 2014 ; et • l'exercice 2016 par rapport à l'exercice 2015.
Marge opérationnelle courante	Ratio du résultat opérationnel courant sur chiffre d'affaires.
Chiffre d'affaires	Chiffre d'affaires consolidé de Danone, tel que défini par les normes IFRS.
Résultat opérationnel courant	Résultat opérationnel de Danone avant prise en compte des Autres produits et charges opérationnels. En application de la recommandation 2009-R.03 du CNC "relative au format des états financiers des entreprises sous référentiel comptable international", les "Autres produits et charges opérationnels" comprennent des éléments significatifs qui, en raison de leur nature et de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité courante de Danone. Ils incluent principalement les plus ou moins-values de cession d'activités et de participations consolidées, les dépréciations d'écarts d'acquisition, des coûts significatifs relatifs à des opérations de restructuration stratégiques et de croissance externe majeures ainsi que les coûts (encourus ou estimés) liés à des crises et litiges majeurs. Par ailleurs, dans le cadre de la norme IFRS 3 Révisée sur les Regroupements d'entreprises, Danone présente également dans la rubrique des Autres produits et charges opérationnels (i) les frais d'acquisitions des sociétés dont le Groupe prend le contrôle, (ii) les écarts de réévaluation comptabilisés suite à une perte de contrôle, et (iii) les variations des compléments de prix d'acquisition ultérieures à une prise de contrôle.
Variation en "données comparables" de la marge opérationnelle courante	Variation (hausse ou baisse) qui exclut essentiellement l'impact (i) des variations de taux de change en calculant les indicateurs de l'exercice considéré et ceux de l'exercice précédent sur la base de taux de change identiques (le taux de change utilisé est un taux annuel prévisionnel déterminé par Danone pour l'exercice considéré et appliqué aux deux exercices), (ii) des variations de périmètre en calculant les indicateurs de l'exercice considéré sur la base du périmètre de consolidation de l'exercice précédent, et (iii) des changements dans les principes comptables applicables.
EXAMEN DE L'ATTEINTE ÉVENTUELLE DE LA CONDITION DE PERFORMANCE	
Atteinte de la condition de performance	**Sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration du 14 février 2017 a constaté la réalisation de la condition relative à la marge ; la moyenne arithmétique de son évolution, entre 2014 et 2016 étant positive.**

ANCIENS PLANS DE *STOCK-OPTIONS* (SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2017)

Synthèse des anciens plans de stocks options

Caractéristiques des anciens plans et mouvements sur ces plans au cours de l'exercice 2017 (informations requises par le Tableaux 8 et 9 de la recommandation AMF sur les rémunérations des mandataires sociaux)

Ces informations intègrent, à la suite de l'augmentation de capital du 25 juin 2009, des ajustements, sur les nombres d'options d'achat attribuées d'une part, et sur les prix d'exercice des plans en cours à cette date d'autre part. Les nombres maximum d'options d'achat autorisées par les différentes Assemblées Générales n'ont pas été modifiés.

Plans de *stock-options* en cours			**Total**
Assemblée Générale ayant autorisé les options	**26/04/2007**	**23/04/2009**	
Options autorisées par l'Assemblée Générale	6 000 000 [b]	6 000 000	
Dont options non attribuées	*476 942* [c]	*5 979 600*	
Date du Conseil d'Administration ayant autorisé les options	23/04/2009 [d]	20/10/2009	
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées			
Dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :			
Franck RIBOUD	164 300		
Emmanuel FABER	82 150		
Options attribuées [a]	**2 704 611**	**20 400**	**2 725 011**
Caractéristiques des options			
Date de premier exercice [e]	23/04/2013	20/10/2013	
Date d'expiration	22/04/2017	19/10/2017	
Prix d'exercice	34,85	40,90	
Mouvements de l'exercice 2017 et situation au 31 décembre 2017			**Total**
Options actives au 31 décembre 2016	**325 916**	**7 100**	**333 016**
Options caduques ou annulées en 2017	(39 644)	–	(39 644)
Options exercées en 2017	(286 272)	(7 100)	(293 372)
Dont options exercées par les dirigeants mandataires sociaux en 2017	*(82 150)*	–	*(82150)*
Options actives au 31 décembre 2017	–	–	–
Dont options attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	–	–	–
Dont options attribuées aux membres du Comité Exécutif	–	–	–
Dont nombre de membres du Comité Exécutif bénéficiaires	–	–	–
Options caduques ou annulées au 31 décembre 2017	**(546 429)**	**(4 000)**	**(550 429)**

(a) Le nombre d'options attribuées a été ajusté de l'effet de l'augmentation de capital du 25 juin 2009.
(b) Le nombre d'options autorisées n'a pas été ajusté de l'effet de l'augmentation de capital du 25 juin 2009.
(c) Le nombre d'options non attribuées n'a pas été ajusté de l'effet de l'augmentation de capital du 25 juin 2009.
(d) Dernière date d'attribution d'options à des dirigeants mandataires sociaux.
(e) La date de premier exercice correspond à la fin de la période d'indisponibilité.

Obligation de conservation des actions de la Société issues de levées de *stock-options*

Une obligation de conservation d'actions DANONE issues de levées de *stock-options* s'applique à l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux et des autres membres du Comité Exécutif. Le Président-Directeur Général est en effet tenu de conserver (sous forme nominative) un certain nombre d'actions issues des levées d'options attribuées dans le cadre de chaque plan d'attribution d'options décidé à compter du 1er janvier 2007 et ce jusqu'à la fin de ses fonctions.

Le Conseil d'Administration a décidé (i) que cet engagement de conservation porterait sur un nombre d'actions correspondant à 35 % de la plus-value d'acquisition, nette d'impôts et de charges sociales, réalisée sur la totalité des actions issues d'une levée d'options faite par le dirigeant concerné au titre de ce plan, et (ii) de soumettre l'ensemble des autres membres du Comité Exécutif à cette obligation de conservation et ce dans les mêmes conditions.

Par ailleurs, sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration du 14 février 2012 a décidé de compléter le dispositif actuel par l'ajout d'un plafond global pour l'obligation de détention d'actions issues d'actions de performance ou de levées de *stock-options* représentant en actions l'équivalent de quatre ans de rémunération fixe pour les dirigeants mandataires sociaux et deux ans de rémunération fixe pour les autres membres du Comité Exécutif.

Par ailleurs, conformément au Code AFEP-MEDEF et sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 22 février 2016, a réexaminé et confirmé ces obligations de conservation des actions issues de levées d'options et d'actions de performance dans le cadre de l'examen de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et du renouvellement de leurs mandats.

Impact en termes de dilution/détention du capital de la Société

Exercice clos le 31 décembre 2009

	Nombre de titres	Pourcentage du capital social [a]
Attributions de l'exercice		
Stock-options attribuées	2 725 011	0,4 %
Dont stock-options *attribuées à l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux*	*575 050*	*0,1 %*

(a) Pourcentage du capital social à la date d'attribution (date d'Assemblée Générale ayant autorisé les attributions de *stock-options*).

Exercice clos le 31 décembre

	2016		2017	
	Nombre de titres	Pourcentage du capital social [a]	Nombre de titres	Pourcentage du capital social [a]
Solde au 31 décembre [b]				
Stock-options actives	333 016	0,05 %	0	0 %
Dont stock-options *attribuées à l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux*	*0*	*0 %*	*0*	*0 %*

(a) Pourcentage du capital social au 31 décembre de l'exercice concerné.
(b) Solde de *stock-options* pouvant être exercées au 31 décembre de l'exercice concerné.

GROUP PERFORMANCE UNITS

Principes

La rémunération pluriannuelle de Danone correspond aux Group performance units (GPU) versés sous conditions de performance pluriannuelle sur trois ans.

Les Group performance units ont été institués en 2005 avec l'objectif de lier plus étroitement la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, des membres du Comité Exécutif et des 1 500 cadres dirigeants avec la performance opérationnelle et économique de Danone dans son ensemble et à moyen terme.

Des Group performance units sont attribués chaque année, sur décision du Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, pour une période de trois ans.

Valeur

Chaque GPU a une valeur maximum de 30 euros. La valorisation des GPU existants est détaillée ci-après au paragraphe *Group performance units, Objectifs annuels*.

Objectifs de performance

Le ou les objectifs des Group performance units sont déterminés par le Conseil d'Administration sur la base des recommandations du Comité de Nomination et de Rémunération. Ils sont basés sur un ou des indicateur(s) financier(s) clé et/ou un ou des indicateurs sociétaux. Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, examine l'atteinte éventuelle des objectifs de chaque plan. Ces objectifs sont identiques pour l'ensemble des bénéficiaires des Group performance units.

Condition de présence

Le versement des GPU est subordonné à une condition de présence de trois ans qui est appliquée à l'ensemble des bénéficiaires. Toutefois, en cas de changement de contrôle, les objectifs de performance de la période de valorisation, à savoir les trois années civiles au cours desquelles seront appréciés les objectifs de performance sur trois ans, seraient :

- valorisés en fonction de l'atteinte des objectifs pour ceux qui auront été validés par le Conseil d'Administration ;
- réputés atteints à 100 % pour ceux qui n'auront pas encore été validés par le Conseil d'Administration à la date de réalisation du changement de contrôle. L'ensemble des plans de Group Performance units en cours feraient l'objet d'un paiement dans le mois suivant la réalisation du changement de contrôle.

Par ailleurs, les conditions de présence et de performance sont partiellement levées en cas de décès, départ à la retraite ou mise à la retraite d'un bénéficiaire.

S'agissant des dirigeants mandataires sociaux, en cas de départ avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance, le bénéfice du versement de la rémunération pluriannuelle doit être exclu, sauf circonstance exceptionnelle motivée par le Conseil. Ainsi, en cas de départ ou mise à la retraite d'un dirigeant mandataire social :

- il perd tout droit aux Group performance units qui lui ont été attribués au cours des 12 mois précédents son départ ;
- les Group performance units attribués antérieurement sont (a) considérés comme définitivement acquis par ledit bénéficiaire et la condition de présence sur trois ans ne s'applique pas, et (b) valorisés à la date de l'événement selon les règles suivantes :
  - la ou les années civiles pour lesquelles les comptes ont été arrêtés par le Conseil d'Administration sont valorisées en fonction de l'atteinte des objectifs ;
  - la ou les années civiles en cours et à venir sont réputées à valeur nulle.

Situation au 31 décembre 2017

Plans de Group performance units en cours					
Année d'attribution	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**Total**
Date du Conseil d'Administration ayant attribué les Group performance units	24/07/2014	23/07/2015	27/07/2016	26/07/2017	N/A
Nombre de Group performance units attribués	967 017	927 439	943 266	952 130	**3 789 852**
Dont nombre attribués aux dirigeants mandataires sociaux	61 000 [a]	20 000 [b]	20 000 [b]	– [c]	**101 000**
Nombre de bénéficiaires	1 330	1 331	1 394	1498	
Caractéristiques des Group performance units					
Année de versement	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	
Objectifs [d]	Objectifs fixés pour chacun des exercices 2014, 2015, 2016	Objectifs fixés pour chacun des exercices 2015, 2016 et 2017	Objectifs fixés pour chacun des exercices 2016, 2017 et 2018	Objectifs fixés en 2017 pour une période de 3 ans	
Valeur unitaire des Group performance units	26 euros, les objectifs des années 2014 et 2015 ayant été partiellement atteints et atteint à 100 % pour 2016	29 euros, l'objectif de l'année 2015 ayant été partiellement atteint et atteint à 100 % pour 2016 et 2017	Au maximum 30 euros, les objectifs des années 2016 et 2017ayant été atteints à 100 %	Au maximum 30 euros	

(a) Attribution au bénéfice de Messieurs Emmanuel FABER et Franck RIBOUD. Concernant ce dernier, il s'agit de sa dernière attribution.
(b) Attribution à Monsieur Emmanuel FABER.
(c) Depuis 2017, Monsieur Emmanuel FABER ne reçoit plus de GPU.
(d) Le détail des objectifs et les informations concernant leurs éventuelles atteintes sont présentées en détails ci-après.

Objectifs applicables aux GPU en vigueur

Objectif applicable pour l'année 2014

Objectif applicable à la première année des GPU 2014

Objectif	Niveau de réalisation de l'objectif en 2015	Valeur de chaque GPU pour l'année 2015 *(en euros)*	Niveau d'atteinte	Valorisation
Augmentation du chiffre d'affaires d'au moins 5 % en données comparables	< à 4,5 %	0	Le Conseil d'Administration du 14 février 2015 a constaté que cet objectif a été atteint à hauteur de 7 euros.	7 euros
	⩾ à 4,5 %	5		
	⩾ à 4,6 %	6		
	⩾ à 4,7 %	7		
	⩾ à 4,8 %	8		
	⩾ à 4,9 %	9		
	⩾ à 5 %	10		

Objectif applicable pour l'année 2015

Objectif applicable à la seconde année des GPU 2014 et à la première année des GPU 2015

Objectif	Niveau de réalisation de l'objectif en 2015	Valeur de chaque GPU pour l'année 2015 *(en euros)*	Niveau d'atteinte	Valorisation
Augmentation du chiffre d'affaires d'au moins 4,5 % en données comparables	< à 4,0 %	0	Le Conseil d'Administration du 22 février 2016 a constaté que cet objectif a été atteint à hauteur de 9 euros.	9 euros
	⩾ à 4,0 %	5		
	⩾ à 4,1 %	6		
	⩾ à 4,2 %	7		
	⩾ à 4,3 %	8		
	⩾ à 4,4 %	9		
	⩾ à 4,5 %	10		

Objectif applicable pour l'année 2016

Objectif applicable à la troisième année des GPU 2014, à la deuxième année des GPU 2015 et à la première année des GPU 2016

Objectif	Niveau de réalisation de l'objectif en 2015	Valeur de chaque GPU pour l'année 2015 *(en euros)*	Niveau d'atteinte	Valorisation
Progression de la marge opérationnelle en données comparables	< à +25 pb	0	Le Conseil a constaté l'atteinte de l'objectif 2016 à hauteur de 100 % et a donc valorisé l'année 2016 des GPU à 10 euros.	10 euros
	⩾ à +25 pb	5		
	⩾ à+26 pb	6		
	⩾ à +27 pb	7		
	⩾ à +28 pb	8		
	⩾ à +29 pb	9		
	⩾ à +30 pb	10		

Objectif applicable pour l'année 2017

Objectif applicable à la troisième année des GPU 2015 et à la deuxième année des GPU 2016

Objectif	Niveau de réalisation de l'objectif en 2015	Valeur de chaque GPU pour l'année 2015 *(en euros)*	Niveau d'atteinte	Valorisation
Bénéfice par action	⩾ à +10 %	10	Le Conseil a constaté l'atteinte de l'objectif 2017 à hauteur de 100 % et a donc valorisé l'année 2017 des GPU à 10 euros.	10 euros
	< à +10 %	0		

Objectifs des GPU attribués en 2017

Objectifs	Niveau de réalisation de l'objectif	Valeur de l'objectif *(en euros)*	Niveau d'atteinte	Valeur
Progression de la marge opérationnelle en données comparables sur une période de trois ans, à savoir pour les exercices 2017, 2018 et 2019	⩾ à +100 pb	24	L'examen de l'éventuelle atteinte de ces critères sera réalisé en 2020 par le Conseil d'Administration.	Valeur maximale 30 euros
	= à +90 pb	21		
	= à +80 pb	18		
	= à +70 pb	15		
	= à +60 pb	12		
	< à +60 pb	0		
Réduction annuelle de l'empreinte carbonne sur une période de trois ans, à savoir pour les exercices 2017, 2018 et 2019	⩾ à +4 %	3		
	<+4 %	0		
Comparaison du niveau d'engagement des employés selon le sondage Danone People survey par rapport au secteur FMGG sur une période de trois ans, à savoir pour les exercices 2017, 2018 et 2019	>FMCG	3		
	⩽FMCG	0		

6.5 ACTIONS DANONE DÉTENUES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITÉ EXÉCUTIF

NOMBRE D'ACTIONS DANONE DÉTENUES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF (DONT 1 ADMINISTRATEUR)

	Au 31 décembre 2017
Conseil d'Administration	
Franck RIBOUD	234 495
Emmanuel FABER	61 955
Frédéric BOUTEBBA	–
Gregg L. ENGLES	4 000
Clara GAYMARD	4 100
Jacques-Antoine GRANJON	4 235
Jean LAURENT	5 284
Gaëlle OLIVIER	4 242
Benoît POTIER	8 645
Isabelle SEILLIER	4 073
Mouna SEPEHRI	4 234
Jean-Michel SEVERINO	4 361
Virginia A. STALLINGS	4 000
Bettina THEISSIG	–
Serpil TIMURAY	4 418
Lionel ZINSOU-DERLIN	4 104
Comité Exécutif (hors Emmanuel FABER)	**36 861**
Total en nombre d'actions	**389 007**
Total en pourcentage de capital de la Société	**0,06 %**

TRANSACTIONS SUR TITRES DANONE

Transactions effectuées en 2017 sur les titres DANONE, par les personnes exerçant des responsabilités dirigeantes

Nom	Fonction	Nature des titres	Nature de l'opération	Date de l'opération	Prix brut unitaire [(a)]	Nombre de titres [(a)]	Montant brut
Franck RIBOUD	Président	Actions	Cession	02/05/2017	63,97 €	18 580	1 188 552,46 €
		Actions	Cession	02/05/2017	63,88 €	4 000	255 533,60 €
		Actions	Cession	02/05/2017	63,88 €	17 420	1 112 879,31 €
		Actions	Cession	08/09/2017	66,63 €	36 832	2 454 130,89 €
		Actions	Cession	08/09/2017	66,63 €	3 168	211 085,11 €
		Actions	Cession	02/11/2017	69,78 €	9 050	631 476,42 €
		Actions	Cession	02/11/2017	69,88 €	7 382	515 829,06 €
		Actions	Cession	03/11/2017	70,15 €	24 252	1 701 396,63 €
Une personne morale liée à Franck RIBOUD		Actions	Cession	24/02/2017	62,63 €	3 160	197 910,80 €
Emmanuel FABER	Directeur Général	Actions	Donation à une personne morale à but non lucratif	15/11/2017	00,00 €	33 260	00,00 €
Gregg ENGLES	Administrateur	Actions	Acquisition	23/05/2017	75,14 $	4 000	300 580,09 $
Serpil TIMURAY	Administrateur	Actions	Acquisition	28/08/2017	66,43 €	296	19 663,28 €

(a) Les montants ont été arrondis à la deuxième décimale la plus proche pour le prix brut unitaire et à l'entier le plus proche pour le nombre de titres.

Pour les dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif, une obligation de conservation de leurs actions issues de Group performance shares et de *stock-options* a été établie et est décrite aux paragraphes ci-avant *Autres règles applicables*, présenté dans la section *Détail des plans de rémunération long terme et pluriannuelle* et *Obligation de conservation des actions DANONE issues de levées de stock-options*.

6.6 CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

À titre préliminaire, il est précisé que, sur la base d'une analyse approfondie, le Conseil d'administration a estimé que le contrat de crédit syndiqué, conclu par la Société le 28 juillet 2011 avec 12 banques dont le groupe J.P. Morgan, et ses avenants successifs, ne répondaient plus à la qualification de convention réglementée, compte tenu de la nature, du montant et du nombre de parties au contrat, ainsi que des fonctions de Madame Isabelle SEILLIER au sein de J.P. Morgan, de son absence de tout mandat social au sein de J.P. Morgan et de son absence de pouvoir décisionnel et de rémunération en lien avec ce contrat de crédit syndiqué et ses avenants.

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

À l'Assemblée Générale de la société Danone,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

1. Avec la Société d'Investissement à Capital Variable (SICAV) danone.communities

Personnes concernées

M. Franck Riboud, président du conseil d'administration jusqu'au 30 novembre 2017 et administrateur depuis le 1er décembre 2017, président du conseil d'administration de la SICAV danone.communities jusqu'au 30 novembre 2017, et M. Emmanuel Faber, directeur général jusqu'au 30 novembre 2017 et président-directeur général depuis le 1er décembre 2017, administrateur de la SICAV danone.communities.

Convention de coopération dans le cadre du projet Danone Communities

Nature, objet et modalités

Le conseil d'administration du 26 avril 2007 avait, dans le cadre du projet Danone Communities, autorisé à l'unanimité la conclusion d'une convention de coopération établie entre votre société, la société d'Investissement à Capital Variable (SICAV) danone.communities, le FCPR (désormais FPS) danone.communities et des sociétés du groupe Crédit Agricole (à savoir les sociétés IDEAM (qui a fait l'objet en 2011 d'une fusion-absorption par la société Amundi) et Crédit Agricole Private Equity (désormais dénommée Omnes Capital), sociétés de gestion respectives de la SICAV et du FPS, étant précisé qu'à la date de ce conseil, M. Jean Laurent, administrateur de votre société, était également président du conseil d'administration de Calyon, filiale du groupe Crédit Agricole, et qu'il n'avait pas pris part au vote. Cette convention régit les relations entre votre société et les autres entités parties au projet Danone Communities, et prévoyait notamment la souscription initiale d'actions de la SICAV danone.communities par votre société pour un montant maximal de M€ 20, ainsi que l'apport d'une contribution financière annuelle par votre société d'un montant maximal de M€ 1,5 pour le premier exercice, ce montant devant être revu annuellement par le conseil d'administration de votre société.

Le conseil d'administration du 14 février 2017 a, à l'unanimité, fixé la contribution financière annuelle de votre société au titre de l'exercice 2017 à un maximum de M€ 3,95, M. Franck Riboud et Emmanuel Faber ne prenant pas part au vote (le montant total des contributions financières apportées par votre société à Danone Communities au titre de l'exercice 2017 s'est ainsi élevé à M€ 3,7).

Le conseil d'administration du 15 février 2018 a, à l'unanimité, fixé la contribution financière annuelle de votre société au titre de l'exercice 2018 à un maximum de M€ 3,7, M. Emmanuel Faber ne prenant pas part au vote.

2. Avec M. Franck Riboud, président du conseil d'administration jusqu'au 30 novembre 2017 et administrateur depuis le 1er décembre 2017

1) Convention relative aux conditions de reprise du contrat de travail de M. Franck Riboud à l'issue de son mandat social

Nature, objet et modalités

Le conseil d'administration du 21 juillet 2004 avait, sur proposition du comité de nomination et de rémunération, à l'unanimité, M. Franck Riboud n'ayant pas pris part au vote, actualisé les conditions de reprise du contrat de travail de M. Franck Riboud (suspendu en date du 26 août 1994 à l'occasion de sa nomination en tant que mandataire social de votre société) dans l'hypothèse de la fin de l'exercice de son mandat social, pour quelque raison que ce soit, et avait prévu que :

- la durée d'exercice du mandat social qu'il aura exercé au profit de votre société sera intégralement prise en considération au regard de l'ancienneté et des droits résultant de celle-ci dans le cadre de son contrat de travail ;
- la société s'engage à lui proposer une fonction comparable à celle actuellement exercée par les membres du comité exécutif de votre société ;
- la rémunération annuelle qui lui sera versée ne pourra être inférieure à la rémunération moyenne globale annuelle (salaire brut de base, avantages en nature et bonus de toute nature) allouée à l'ensemble des membres du comité exécutif au cours des douze derniers mois précédant la reprise de son contrat de travail ;
- il bénéficiera du régime de retraite à prestations définies de la société sur la base de l'ancienneté de son mandat social et de son contrat de travail.

Cette convention s'est poursuivie au cours de l'exercice 2017 mais n'a pas été mise en œuvre. Elle a pris fin, M. Franck Riboud ayant démissionné de son contrat de travail suspendu, avec effet au 30 novembre 2017.

2) Amendements au contrat de travail suspendu de M. Franck Riboud

Nature, objet et modalités

Le conseil d'administration du 10 février 2010 a amendé le contrat de travail suspendu de M. Franck Riboud, ce dernier n'ayant pas pris part au vote, de sorte que :

- l'indemnité prévue par le statut collectif de la société applicable à l'ensemble des salariés de la société (l'"Indemnité de Rupture du Contrat de Travail") soit (i) plafonnée à deux ans de rémunération brute fixe et variable et (ii) en cas de cumul avec l'indemnité due dans certains cas de cessation des fonctions de mandataire social, incluse dans un plafond global, également limité à deux ans de rémunération brute fixe et variable, applicable à l'ensemble des indemnités de départ versées le cas échéant au titre du mandat et du contrat de travail ;
- la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail correspondant à l'ancienneté acquise lors du mandat de la personne concernée soit soumise aux mêmes conditions de performance que l'indemnité due dans certains cas de cessation des fonctions de mandataire social ;
- dans l'hypothèse exclusive d'un départ contraint à la suite d'un changement de contrôle entraînant la cessation de son mandat social, la personne concernée puisse, à l'exception des cas de faute grave ou lourde, demander la résiliation de son contrat de travail sous la forme d'un licenciement, et ce dans un délai de trois mois à compter de la date de cessation de ses fonctions de mandataire social (correspondant à la date de réactivation de son contrat de travail).

En cas de modification des conditions de performance applicables à l'indemnité due dans certains cas de cessation des fonctions de mandataire social, les conditions de performance applicables à la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat seront automatiquement modifiées.

La fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail assujettie à des conditions de performance et correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat sera soumise à l'autorisation du conseil d'administration et à l'approbation des actionnaires à chaque renouvellement de mandat.

Il est rappelé que M. Franck Riboud ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence.

Cette convention s'est poursuivie au cours de l'exercice 2017 mais n'a pas été mise en œuvre. Elle a pris fin, M. Franck Riboud ayant démissionné de son contrat de travail suspendu, avec effet au 30 novembre 2017.

3) Engagement relatif à la retraite à prestations définies de M. Franck Riboud

Nature, objet et modalités

Le conseil d'administration du 13 février 2008 avait, à l'unanimité, M. Franck Riboud n'ayant pas pris part au vote, confirmé l'engagement de votre société pris vis-à-vis de M. Franck Riboud, mandataire social, relatif au versement d'une retraite à prestations définies sous forme d'une rente viagère (avec faculté de réversion), calculée à partir des éléments suivants :

- la base de calcul de la garantie de retraite correspond à la moyenne des salaires de base et des bonus annuels des trois dernières années complètes d'activité dans le groupe. L'ancienneté prise en compte inclurait la période correspondant au mandat social ;
- dans le cas d'un départ à la retraite sans réunion des conditions d'obtention du taux plein pour la pension de la Sécurité sociale, une réduction de 1,25 % par trimestre, entre l'âge de son départ en retraite et l'âge auquel il aurait eu sa pension de la Sécurité sociale à taux plein, sera appliquée à cette rente ;
- le montant de la rente viagère qui serait versée à M. Franck Riboud correspondrait à 2 % de cette base de calcul par année d'ancienneté (plafonné à 65 % de cette base de calcul), minorée de la totalité des droits de retraite acquis par M. Franck Riboud au cours de sa vie professionnelle incluant le régime de retraite supplémentaire pris en charge intégralement par la société.

L'éligibilité au bénéfice de ce régime de retraite est sous condition d'exercice par M. Franck Riboud de son activité au sein du groupe au moment de son départ à la retraite (étant précisé qu'en cas de départ du groupe avant 55 ans, l'ensemble des droits sont perdus, et qu'en cas de licenciement après 55 ans, le bénéfice de ce régime est maintenu, sous réserve de ne pas reprendre d'activité salariée).

À l'occasion du renouvellement du mandat de M. Franck Riboud en qualité de président, le conseil d'administration, lors de sa séance du 22 février 2016, sur recommandation du comité de nomination et de rémunération, et statuant à l'unanimité, M. Franck Riboud n'ayant pas pris part au vote :

- a pris acte des engagements de retraite existants pris par la société vis-à-vis de M. Franck Riboud, approuvés par l'assemblée générale du 29 avril 2008 et soumis à l'avis consultatif des actionnaires dans le cadre des résolutions dites "say on pay" approuvées depuis 2014 lors de chaque assemblée générale ;
- a constaté que, du fait de son ancienneté au sein de votre société, M. Franck Riboud a atteint en 2014 le plafond de la rente viagère susceptible de lui être versée ; et
- a dès lors constaté qu'en l'absence d'accroissement annuel de ses droits conditionnels à la retraite au cours de son futur mandat, il n'y avait pas lieu de prévoir de condition de performance ni de soumettre ces droits conditionnels à l'approbation de l'assemblée générale.

Cet engagement s'est poursuivi au cours de l'exercice 2017 et a été mis en œuvre, M. Franck Riboud ayant fait valoir ses droits à la retraite à compter du 1er décembre 2017. La rente viagère qui lui a été versée au cours de l'exercice 2017 s'élève à M€ 0,12.

b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Avec M. Emmanuel Faber, directeur général jusqu'au 30 novembre 2017 et président-directeur général depuis le 1er décembre 2017

1. Convention relative aux conditions de reprise du contrat de travail de M. Emmanuel Faber à l'issue de son mandat social

Nature, objet et modalités

Le conseil d'administration du 13 février 2008 a autorisé à l'unanimité, M. Emmanuel Faber n'ayant pas pris part au vote, la conclusion d'un avenant au contrat de travail conclu par votre société avec M. Emmanuel Faber, visant à déterminer les conditions de reprise de son contrat de travail (suspendu à l'occasion de sa nomination en tant que mandataire social de votre société) dans l'hypothèse de la fin de l'exercice de son mandat social, pour quelque raison que ce soit.

Cet avenant prévoit que :

- la durée d'exercice du mandat social qu'il aura exercé au profit de votre société sera intégralement prise en considération au regard de l'ancienneté et des droits résultant de celle-ci dans le cadre de son contrat de travail ;
- la société s'engage à lui proposer une fonction comparable à celle actuellement exercée par les membres du comité exécutif de votre société ;
- la rémunération annuelle qui lui sera versée ne pourra être inférieure à la rémunération moyenne globale annuelle (salaire brut de base, avantages en nature et bonus de toute nature) allouée à l'ensemble des membres du comité exécutif au cours des douze derniers mois précédant la reprise de son contrat de travail ;
- il bénéficiera du régime de retraite à prestations définies de votre société sur la base de l'ancienneté de son mandat social et de son contrat de travail ;
- l'indemnité contractuelle due en cas de rupture de son contrat de travail sera supprimée.

2. Amendements au contrat de travail suspendu de M. Emmanuel Faber

Nature, objet et modalités

Le conseil d'administration du 10 février 2010 a amendé le contrat de travail suspendu de M. Emmanuel Faber, ce dernier n'ayant pas pris part au vote, de sorte que :

- l'indemnité prévue par le statut collectif de la société applicable à l'ensemble des salariés de la société (l'"Indemnité de Rupture du Contrat de Travail") soit (i) plafonnée à deux ans de rémunération brute fixe et variable et (ii) en cas de cumul avec l'indemnité due dans certains cas de cessation des fonctions de mandataire social, incluse dans un plafond global, également limité à deux ans de rémunération brute fixe et variable, applicable à l'ensemble des indemnités de départ versées le cas échéant au titre du mandat et du contrat de travail ;
- la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail correspondant à l'ancienneté acquise lors du mandat de la personne concernée soit soumise aux mêmes conditions de performance que l'indemnité due dans certains cas de cessation des fonctions de mandataire social ;

- dans l'hypothèse exclusive d'un départ contraint à la suite d'un changement de contrôle entraînant la cessation de son mandat social, la personne concernée puisse, à l'exception des cas de faute grave ou lourde, demander la résiliation de son contrat de travail sous la forme d'un licenciement, et ce dans un délai de trois mois à compter de la date de cessation de ses fonctions de mandataire social (correspondant à la date de réactivation de son contrat de travail).

En cas de modification des conditions de performance applicables à l'indemnité due dans certains cas de cessation des fonctions de mandataire social, les conditions de performance applicables à la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat seront automatiquement modifiées.

La fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail assujettie à des conditions de performance et correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat sera soumise à l'autorisation du conseil d'administration et à l'approbation des actionnaires à chaque renouvellement de mandat.

Par ailleurs, la clause de non-concurrence figurant dans le contrat de travail suspendu de M. Emmanuel Faber a été amendée et complétée de sorte qu'elle ne puisse être mise en œuvre par votre société et ne donner lieu au versement d'une contrepartie qu'en cas de démission.

Dans le cadre de la réunion des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, le conseil d'administration du 18 octobre 2017 a constaté, en tant que besoin et sur recommandations du comité de nomination et de rémunération, le maintien à l'identique de la clause de non-concurrence contenue dans le contrat de travail suspendu de M. Emmanuel Faber.

3. Engagement relatif aux conditions d'indemnisation de M. Emmanuel Faber dans certains cas de cessation de son mandat de directeur général

Nature, objet et modalités

À l'occasion de la nomination de M. Emmanuel Faber en tant que directeur général délégué, le conseil d'administration du 13 février 2008 avait décidé, à l'unanimité, M. Emmanuel Faber n'ayant pas pris part au vote, le principe et les modalités des droits à indemnisation dans certains cas de cessation de son mandat.

Le conseil d'administration du 18 février 2013 avait décidé à l'unanimité, M. Emmanuel Faber n'ayant pas pris part au vote, à l'occasion du renouvellement du mandat de M. Emmanuel Faber soumis au vote de l'assemblée générale du 25 avril 2013, de renouveler ses droits à indemnisation dans certains cas de cessation de ses fonctions. Ces droits à indemnisation avaient été renouvelés sur une base identique à celle décidée par le conseil d'administration du 10 février 2010 et approuvée par l'assemblée générale du 22 avril 2010, sous réserve de quelques modifications apportées afin, soit d'assurer la conformité aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, soit de rendre plus restrictives les conditions de leur versement. Ces droits à indemnisation légèrement adaptés par le conseil d'administration du 18 février 2013 ont été approuvés par l'assemblée générale du 25 avril 2013.

Dans le cadre de la dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général et de la nomination de M. Emmanuel Faber en qualité de directeur général, le conseil d'administration du 2 septembre 2014 a décidé de maintenir à l'identique ses droits à indemnisation (tels que décidés par le conseil d'administration du 18 février 2013), M. Emmanuel Faber n'ayant pas pris part au vote. Ces droits à indemnisation ont été approuvés par l'assemblée générale du 29 avril 2015.

Dans le cadre du renouvellement du mandat de M. Emmanuel Faber en qualité de directeur général, le conseil d'administration du 22 février 2016, a, à l'unanimité, M. Emmanuel Faber n'ayant pas pris part au vote, sur recommandation du comité de nomination et de rémunération, décidé de maintenir à l'identique ses droits à indemnisation tels qu'approuvés par l'assemblée générale du 29 avril 2015.

Ces droits à indemnisation ont été approuvés par l'assemblée générale du 28 avril 2016, à l'issue de laquelle le mandat de directeur général de M. Emmanuel Faber a été renouvelé.

Dans le cadre de la réunion des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, le conseil d'administration du 18 octobre 2017 a constaté, en tant que besoin et sur recommandations du comité de nomination et de rémunération, le maintien à l'identique des droits à indemnisation de M. Emmanuel Faber en cas de cessation de son mandat de directeur général.

Le dispositif décidé par le conseil d'administration du 18 février 2013, et maintenu à l'identique depuis, est décrit ci-après.

(i) Montant de l'Indemnité

M. Emmanuel Faber percevra, à titre d'indemnité (l'"Indemnité") et sous réserve de conditions de performance, une somme égale à deux fois la rémunération brute annuelle (comprenant les rémunérations fixe et variable) perçue au titre de son mandat au cours des douze derniers mois précédant la date de cessation desdites fonctions.

Le cumul du montant de (i) l'Indemnité prévue par le statut collectif de votre société applicable à l'ensemble des salariés de votre société (l'"Indemnité de Rupture du Contrat de Travail"), la fraction de cette indemnité correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat étant par ailleurs soumise à conditions de performance et de (ii) l'Indemnité ne devra pas excéder deux fois la rémunération brute annuelle (comprenant les rémunérations fixe et variable) perçue au titre du mandat au cours des douze derniers mois.

Dans l'hypothèse où le montant de l'Indemnité et celui de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail viendraient à dépasser ce plafond de deux fois la rémunération brute annuelle, et de manière à assurer un strict respect de ce plafond, la somme effectivement versée à M. Emmanuel Faber sera en priorité imputée sur l'Indemnité, puis, le cas échéant, sur la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail soumise à conditions de performance et correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat.

(ii) Cas de versement de l'Indemnité

L'Indemnité sera due à M. Emmanuel Faber dans le seul cas de départ contraint de ses fonctions de mandataire social lié à un changement de contrôle ou de stratégie, sur initiative du conseil d'administration, quelle que soit la forme de cette cessation de fonction, notamment révocation ou non-renouvellement (mais sauf faute grave – *i.e.* faute d'une extrême gravité empêchant toute continuation du mandat social – ou faute lourde, *i.e.* faute d'une extrême gravité commise avec intention de nuire à la société), et ce sous condition de l'atteinte de conditions de performance. Il est précisé que le changement de contrôle s'entend de toutes modifications de la situation juridique de la société, résultant de toute opération de fusion, de restructuration, de cession, d'offre publique d'achat ou d'échange notamment, à la suite de laquelle un actionnaire personne morale ou personne physique, seul ou de concert, directement ou indirectement, viendrait à détenir plus de 50 % du capital ou des droits de vote de votre société.

Par ailleurs, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, aucun versement de l'Indemnité ne sera dû si M. Emmanuel Faber peut faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite dans les conditions définies par les régimes de retraite.

Il est en outre précisé que, compte tenu de la réactivation automatique du contrat de travail de M. Emmanuel Faber en cas de cessation de ses fonctions de mandataire social, l'Indemnité sera due si M. Emmanuel Faber cesse d'exercer ou s'il demande qu'il soit mis un terme à ses fonctions salariées dans les trois mois qui suivent la date de cessation de son mandat en cas de départ contraint intervenant à la suite d'un changement de contrôle.

En tant que de besoin, il est précisé qu'aucune Indemnité au titre du mandat ne sera due si M. Emmanuel Faber a repris des fonctions salariées et n'a pas demandé à ce qu'il soit mis un terme à ces dernières dans le délai de trois mois susvisé.

(iii) Conditions de performance au versement de l'Indemnité
Le versement de l'Indemnité sera fonction :

a) de la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires net du groupe Danone (le "CA du Groupe") au titre des cinq exercices clos précédant la date de cessation des fonctions de mandataire social (la "Période de Référence") ; et

b) de la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") des chiffres d'affaires nets réalisés par les membres du Panel (les "CA du Panel"), pour la Période de Référence.

Pour l'application de ces conditions, il est précisé que :

- le CA du Groupe signifie la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires net du groupe Danone pour la Période de Référence (sur une base consolidée et en données comparables, *i.e.* hors effet de périmètre et de change) ;
- le CA de chaque membre du Panel signifie la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires net réalisé par ledit membre du Panel pour la Période de Référence (sur une base consolidée et en données comparables, *i.e.* hors effet de périmètre et de change) ;
- les CA du Panel signifient les CA de tous les membres du Panel ;
- la Médiane des CA du Panel signifie la valeur du CA du membre du Panel qui partage les CA du Panel en deux ensembles égaux (c'est-à-dire telle qu'il y ait autant de membres du Panel ayant un CA supérieur ou égal à la Médiane que de membres du Panel ayant une valeur inférieure ou égale à la Médiane), étant précisé que si les membres du Panel sont en nombre pair, la Médiane des CA du Panel sera égale à la moyenne arithmétique des deux valeurs centrales des CA du Panel ;
- Panel signifie : huit groupes internationaux de référence dans le secteur de l'alimentation, soit Kellogg Company, Unilever N.V., Nestlé S.A., The Kraft Heinz Company (Kraft Foods Group Inc. jusqu'en 2014), Mondelez International Inc., PepsiCo Inc., The Coca-Cola Company et General Mills Inc.

Le conseil d'administration devra se prononcer sur la réalisation ou non de ces conditions de performance, dans les trois mois suivant la date de cessation des fonctions de mandataire social, par décision expresse dûment motivée, mentionnée dans le rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale, prise après recommandation du comité de nomination et de rémunération et sur la base du rapport d'un conseil financier.

Pour assurer la comparabilité des CA retenus, il est précisé que :

- il pourra être procédé à des retraitements (notamment des corrections des effets de périmètre et/ou de change) dans la stricte mesure nécessaire afin d'assurer la cohérence dans la méthode de calcul des CA de tous les membres du Panel et du CA du Groupe pour l'ensemble de la Période de Référence ;
- en cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées d'un des membres du Panel, le conseil d'administration aura, à titre exceptionnel, la faculté d'exclure ce membre du Panel, par une décision dûment motivée ;
- en cas d'absence ou de retard de publication des données comptables ou financières auditées de plusieurs membres du Panel, le conseil d'administration se prononcera par une décision dûment motivée prise ultérieurement, sur la base des derniers comptes audités publiés par les membres du Panel et par la société pour les cinq derniers exercices clos pour lesquels des comptes auront été publiés par l'ensemble des membres du Panel et par votre société ;
- le conseil d'administration pourra, par une décision dûment motivée prise ultérieurement, modifier la composition du Panel en cas de rachat, d'absorption, de dissolution, de scission, de fusion ou de changement d'activité d'un ou de plusieurs membres du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon.

Pour la Période de Référence :

- si le CA du Groupe est supérieur ou égal à la Médiane des CA du Panel, M. Emmanuel Faber se verra attribuer 100 % du montant de l'Indemnité ;
- si le CA du Groupe est inférieur à la Médiane des CA du Panel, aucune Indemnité ne sera versée à M. Emmanuel Faber.

Conformément aux dispositions de l'avenant au contrat de travail de M. Emmanuel Faber (autorisé par le conseil d'administration du 10 février 2010), il est rappelé que les mêmes conditions de performance s'appliqueront à la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail correspondant à l'ancienneté acquise au titre du mandat et que la somme du montant de l'Indemnité de départ au titre du mandat et de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail ne saurait excéder vingt-quatre (24) mois de rémunération brute fixe et variable.

À chaque renouvellement du mandat de M. Emmanuel Faber, ces conditions de performance ainsi que, le cas échéant, la composition du Panel seront réexaminées par le conseil d'administration et le cas échéant modifiées pour tenir compte notamment des changements de votre société et de ses secteurs d'activité.

(iv) Paiement de l'Indemnité
Le montant de l'Indemnité déterminé en application des règles qui précèdent sera versé dans les trente jours suivant la date du conseil d'administration constatant la réalisation des conditions de performance auxquelles le versement de l'Indemnité est subordonné.

Par ailleurs, il est rappelé qu'en application du contrat de travail de M. Emmanuel Faber, amendé par autorisation du conseil d'administration du 10 février 2010, les conditions de performance applicables à la fraction de l'Indemnité de Rupture du Contrat de Travail correspondant à l'ancienneté acquise au titre de son mandat seront automatiquement modifiées par l'approbation du présent engagement.

4. Engagement relatif à la retraite à prestations définies de M. Emmanuel Faber

Nature, objet et modalités
Le conseil d'administration du 13 février 2008 avait, à l'unanimité, M. Emmanuel Faber n'ayant pas pris part au vote, confirmé l'engagement de votre société pris vis-à-vis de M. Emmanuel Faber, directeur général délégué, relatif au versement d'une retraite à prestations définies sous forme d'une rente viagère (avec faculté de réversion), calculée à partir des éléments suivants :

- la base de calcul de la rente correspond à la moyenne des rémunérations de base et des bonus annuels des trois années complètes d'activité au sein de votre société précédant le départ à la retraite ; l'ancienneté prise en compte incluant la période correspondant au mandat social (la "Base") ;

- dans le cas d'un départ à la retraite ne réunissant pas les conditions permettant d'obtenir la pension de la Sécurité sociale au taux plein, la rente sera réduite de 1,25 % par trimestre, entre l'âge de son départ à la retraite et l'âge auquel il aurait bénéficié de sa pension de la Sécurité sociale au taux plein ;
- le montant de la rente viagère qui serait attribuée à M. Emmanuel Faber correspondrait à (i) 1,5 % par année d'ancienneté (incluant la période correspondant au mandat social) de la Base, pour la tranche de la Base se situant entre trois et huit Plafonds de la Sécurité sociale, et (ii) 3 % par année d'ancienneté (incluant la période correspondant au mandat social) de la Base, pour la tranche se situant au-delà de ces huit Plafonds (ce montant sera toutefois plafonné sur la base d'une ancienneté maximale de vingt ans), minoré de la totalité des droits à la retraite acquis par M. Emmanuel Faber en raison de la mise en place du régime de retraite supplémentaire pris en charge intégralement par votre société.

L'éligibilité au bénéfice de ce régime de retraite est sous condition d'exercice par M. Emmanuel Faber de son activité au sein du groupe au moment de son départ à la retraite (étant précisé qu'en cas de départ du groupe avant 55 ans l'ensemble des droits sont perdus, et qu'en cas de licenciement après 55 ans le bénéfice de ce régime est maintenu, sous réserve de ne pas reprendre d'activité salariée).

Dans le cadre du renouvellement du mandat de directeur général de M. Emmanuel Faber, le conseil d'administration, lors de sa séance du 22 février 2016, sur recommandation du comité de nomination et de rémunération, et statuant à l'unanimité, M. Emmanuel Faber n'ayant pas pris part au vote :

- a constaté que M. Emmanuel Faber cumule dix-huit ans d'ancienneté au sein de votre société et a pris acte des engagements de retraite existants pris par la société vis-à-vis de M. Emmanuel Faber et approuvés par l'assemblée générale du 29 avril 2008 ;
- a décidé, conformément aux articles L. 225-22-1 et L. 225-42-1 du Code de commerce (tels que modifiés par la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 dite loi Macron), (i) de subordonner l'accroissement annuel de ses droits conditionnels susceptibles d'être octroyés à compter du renouvellement de son mandat de directeur général à la condition de performance décrite ci-dessous et (ii) de soumettre l'accroissement de ses droits conditionnels futurs à la retraite à l'approbation de l'assemblée générale du 28 avril 2016.

Dans le cadre de la réunion des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, le conseil d'administration du 18 octobre 2017 a constaté, en tant que besoin et sur recommandations du comité de nomination et de rémunération, le maintien à l'identique de l'engagement de retraite pris au bénéfice de M. Emmanuel Faber en qualité de directeur général.

(i) Condition de performance relative à l'accroissement des droits conditionnels à la retraite

À compter de l'assemblée générale du 28 avril 2016, l'accroissement des droits à la retraite de M. Emmanuel Faber au titre de chaque exercice social dépendra :

a) de la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") du chiffre d'affaires net du groupe Danone (le "CA du Groupe") pour ledit exercice social ainsi que pour les cinq exercices sociaux précédents (la "Période de Référence") ; et

b) de la moyenne arithmétique de la croissance interne ("organique") des chiffres d'affaires nets réalisés par les membres du Panel (les "CA du Panel") pour la Période de Référence,

étant précisé que les termes "CA du Groupe", "CA de chaque membre du Panel", "CA du Panel", "Médiane des CA du Panel", et "Panel" sont définis comme indiqué ci-avant au paragraphe b) 3 (iii) en ce qui concerne les conditions de performance de l'indemnité de rupture du mandat social de M. Emmanuel Faber et que le conseil d'administration pourra appliquer les principes décrits au même paragraphe permettant d'assurer la comparabilité des CA retenus.

Pour la Période de Référence (c'est-à-dire au terme de chaque exercice social) :

- si le CA du Groupe est supérieur ou égal à la Médiane des CA du Panel, l'accroissement des droits conditionnels futurs à la retraite de M. Emmanuel Faber au titre de l'exercice social considéré sera acquis (sous réserve de remplir les autres conditions prévues par le plan de retraite) ;
- si le CA du Groupe est inférieur à la Médiane des CA du Panel, M. Emmanuel Faber ne bénéficiera pas d'un accroissement de ses droits conditionnels futurs à la retraite au titre de l'exercice social considéré (tel qu'exprimé en pourcentage de la Base de calcul) ;

étant précisé que, dans tous les cas, le montant de la rente viagère qui serait versée à M. Emmanuel Faber demeurera plafonné sur la base d'une ancienneté maximale de vingt ans, et minoré de la totalité des droits de retraite acquis par M. Emmanuel Faber en raison de la mise en place du régime de retraite supplémentaire pris en charge intégralement par la société.

(ii) Appréciation de la réalisation de la condition de performance et détermination de l'accroissement des droits

Chaque année, avant l'assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les comptes du dernier exercice clos, le conseil d'administration se prononcera sur la réalisation ou non de cette condition de performance, sur la base du rapport d'un conseil financier, et déterminera l'accroissement, au titre dudit exercice, des droits à la retraite de M. Emmanuel Faber, par décisions expresses dûment motivées, prises après recommandation du comité de nomination et de rémunération.

Le conseil d'administration a, le 27 avril 2017, à l'unanimité, M. Emmanuel Faber ne prenant pas part au vote, constaté, sur recommandation du comité de nomination et de rémunération, que la condition de performance était réalisée et a approuvé l'accroissement des droits à la retraite au titre de l'exercice 2016.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 5 mars 2018

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		**Ernst & Young Audit**	
Anik CHAUMARTIN	François JAUMAIN	Jeanne BOILLET	Pierre-Henri PAGNON