

3.1 APERÇU DES ACTIVITÉS EN 2017	48	3.4 EXAMEN DU BILAN ET DE LA SÉCURITÉ FINANCIÈRE	61
Faits marquants de l'exercice 2017	48	Bilan consolidé simplifié	61
Autres éléments de l'activité en 2017	49	Structure de financement et sécurité financière	61
3.2 EXAMEN DU RÉSULTAT CONSOLIDÉ	51	Dettes liées aux options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	63
Chiffre d'affaires	51	Dette nette et dette financière nette	63
Résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante	54	Capitaux propres	65
Résultat financier	56	Engagements hors-bilan	65
Taux d'imposition	56	3.5 PERSPECTIVES 2018	66
Résultat net courant – Part du Groupe et BNPA courant	56	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	66
Autres informations sur le compte de résultat : passage des données historiques aux données comparables	58	Événements postérieurs à la clôture	66
Dividende au titre de l'exercice 2017	58	Perspectives financières pour l'exercice 2018	66
3.3 FREE CASH FLOW	59	3.6 INDICATEURS FINANCIERS NON DÉFINIS PAR LES NORMES IFRS	67
Free cash flow	59	3.7 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	70
Tableau de flux de trésorerie consolidés	60		

3

ACTIVITÉS DE DANONE  
EN 2017 ET PERSPECTIVES 2018

3

Les comptes consolidés de Danone et les Annexes aux comptes consolidés de l'exercice 2017 sont présentés au paragraphe 4.1 Comptes consolidés et Annexes aux comptes consolidés. La politique d'identification et de contrôle des risques, ainsi que les principaux risques opérationnels liés aux secteurs d'activité de Danone ou ceux propres à l'activité et à son organisation sont décrits au paragraphe 2.7 Facteurs de risques.

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

Danone utilise des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS, en interne (parmi les indicateurs utilisés par ses principaux décideurs opérationnels) et dans sa communication externe. La définition de ces indicateurs non définis par les normes IFRS utilisés par Danone figure au paragraphe 3.6 Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS :

- variations en données comparables New Danone (ou variations "en données comparables, incluant WhiteWave à partir d'avril 2017") du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle courante ;
- résultat opérationnel courant ;
- marge opérationnelle courante ;
- taux d'imposition courant ;
- résultat net courant ;
- BNPA courant ;
- croissance du BNPA courant hors Effet de la Transaction Yakult ;
- free cash flow ;
- dette financière nette.

Par ailleurs, Danone utilise des références et des définitions définies au paragraphe 1.2 Informations sur le Document de Référence, relatif aux Références et définitions.

## 3.1 APERÇU DES ACTIVITÉS EN 2017

### FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2017

Les faits marquants figurent dans les principaux communiqués de presse émis au cours de l'exercice 2017.

- le 15 février, Danone annonce le lancement de Protein, un programme d'efficacité visant à générer un milliard d'euros d'économies durables à l'horizon 2020 ;
- le 12 avril, Danone annonce la réalisation de l'acquisition de WhiteWave. Danone et WhiteWave regroupent désormais leurs activités en Amérique du Nord en une seule entité qui opère sous le nom de DanoneWave ;
- le 18 mai, à l'occasion de son Séminaire Investisseurs à Évian, Danone a précisé ses objectifs financiers pour 2020 (voir paragraphe 2.3. Axes stratégiques) ;
- le 22 juin, Danone lance une nouvelle signature d'entreprise, One Planet. One Health reflétant sa vision selon laquelle notre santé et celle de la planète sont totalement interdépendantes ;
- le 3 juillet, Danone annonce la cession de Stonyfield à Lactalis pour un montant de 875 millions de dollars ;
- le 18 octobre, Danone annonce qu'Emmanuel FABER est nommé Président-Directeur Général de Danone à compter du 1<sup>er</sup> décembre. Frank RIBOUD devient Président d'Honneur de Danone et reste Administrateur de l'entreprise. Danone annonce également un nouveau Comité Exécutif plus restreint ;
- le 23 octobre, Danone lance une émission obligataire hybride de 1,25 milliard d'euros et exerce son option de remboursement anticipé de la dette obligataire de WhiteWave de 500 millions de dollars, portant coupon de 5,375 % ;
- Le 30 novembre, Danone obtient 105 millions d'euros de dommages et intérêts que Fonterra doit lui verser immédiatement en réparation de coûts subis résultant des manquements de Fonterra en matière de sécurité alimentaire en 2013 ;
- Le 14 décembre, le Conseil d'Administration de Danone propose la nomination de Michel LANDEL comme Administrateur Référent.

## AUTRES ÉLÉMENTS DE L'ACTIVITÉ EN 2017

### Acquisitions, cessions de sociétés

#### Principaux changements dans les sociétés consolidées par intégration globale

Pourcentage d'intérêt détenu au 31 décembre

(en pourcentage)	Pôle	Pays	Date d'opération <sup>(a)</sup>	2016	2017
<b>Principales sociétés consolidées pour la première fois au cours de l'exercice</b>					
Sociétés du groupe WhiteWave	EDP International et EDP Noram	Plusieurs pays dont principalement États-Unis, Europe	Avril	-	100,0 %
<b>Principales sociétés consolidées avec changement dans le pourcentage de détention</b>					
Ensemble Danone-Unimilk	EDP International	Zone CEI	Octobre	92,9 %	97,6 %
Happy Family	Nutrition Spécialisée	États-Unis	Juillet	91,9 %	100,0 %
<b>Principales sociétés qui ne sont plus consolidées par intégration globale au 31 décembre</b>					
Stonyfield	EDP Noram	États-Unis	Juillet	100,0 %	-

(a) Mois de l'exercice 2017.

#### Principaux changements dans les sociétés mises en équivalence

Le groupe n'a enregistré aucun changement significatif sur la période.

### Réduction de l'empreinte carbone

Voir paragraphe 5.4 *Contribuer à la protection de l'environnement*.

### Activités en matière de responsabilité sociale et sociétale

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

### Nouvelle phase dans la transformation de Danone

#### Nouvelle organisation créant les conditions optimales pour la croissance et l'efficacité

Danone a décidé de faire évoluer son organisation pour renforcer son agilité sur des marchés en forte évolution et pour favoriser des prises de décisions plus rapides, au plus près du terrain et des consommateurs.

Cette organisation s'appuie sur trois éléments principaux :

- 30 clusters One Danone ;
- une équipe de 15 Vice-Présidents Régionaux opérationnels (RVP) en charge du déploiement de la stratégie des Pôles et garants des résultats obtenus dans leur région. Leur autonomie renforcée favorise des prises de décision au plus près des consommateurs. L'extension des responsabilités qui leur ont été déléguées permet au nouveau Comité Exécutif d'être totalement concentré sur ses priorités stratégiques ;

- un Comité Exécutif plus restreint, pour gagner en efficacité et favoriser des prises de décisions plus agiles dans un contexte de changements rapides des tendances du secteur alimentaire. Le nouveau Comité Exécutif mis en place en 2018 est composé de trois dirigeants ayant des responsabilités opérationnelles et de trois dirigeants ayant des responsabilités fonctionnelles, sous la direction d'Emmanuel FABER (voir Paragraphe 6.1 *Organes de gouvernance*).

#### Protein : lancement d'un programme d'efficacité d'1 milliard d'euros

Au début de l'année 2017, Danone a annoncé le lancement de Protein, un ambitieux programme d'efficacité visant à générer un milliard d'euros d'économies durables d'ici à 2020, en dépensant mieux. Fin 2017, le programme a été activé dans 10 clusters sur les 30 existants, soit plus de 50 % de la base des coûts ciblée par Protein. L'année 2017 a été consacrée à la mise en place des processus, de la gouvernance, des bonnes pratiques et des outils indispensables pour commencer à générer des économies en 2018.

### Gouvernance

Se référer aux paragraphes 6.1 *Organes de gouvernance* et 6.2. *Mandats et fonctions exercés par les Administrateurs et les candidats au Conseil d'Administration*.

## Recherche et Innovation

### Produits Laitiers et d'Origine Végétale

En 2017, Danone a poursuivi ses activités de recherche sur l'impact de la consommation de yaourt sur l'alimentation et la santé, impact confirmé par des études menées par des équipes académiques et portant notamment sur :

- les liens entre la consommation de yaourt et une meilleure diète ;
- les mécanismes d'action potentiels qui pourraient expliquer les bénéfices du yaourt sur le risque cardio-métabolique et le diabète de type 2 ;
- l'association entre la consommation de yaourts et un meilleur style de vie chez les enfants en Europe.

De plus, en collaboration avec des institutions scientifiques telles que l'INRA (Institut National de Recherche Agronomique) à Paris, et l'université Harvard T.H. Chan School of Public Health à Boston aux États-Unis, Danone a également poursuivi ses travaux sur la compréhension de la flore intestinale : son évolution et l'impact de la diète ou de probiotiques sur la richesse de la flore.

Enfin, Danone a maintenu son plan de réduction généralisée de la teneur en sucre de ses produits et de refonte de ses marques, avec notamment le lancement de la gourde refermable *Danonino*. Facile à transporter et qui se conserve huit heures hors du réfrigérateur, elle contient seulement 4,9 g de sucre ajouté par portion.

Côté innovation, le développement des fortes positions sur le yogourt grec aux États-Unis a été poursuivi, avec le déploiement d'extensions de gamme sur *Oikos Triple Zero* et *Light & Fit*. Danone accélère aussi le développement de ses gammes dans le domaine de l'indulgence avec notamment une extension de la gamme *Danissimo* en Russie, proposant des produits à boire à la paille dans des emballages innovants.

Enfin, la marque *Danone* a été relancée en France et en Espagne au dernier trimestre 2017, avec des recettes simplifiées, des ingrédients 100 % naturels, et une nouvelle identité visuelle. La gamme "1919" a été créée, inspirée de la recette d'origine, à base de lait entier et déclinée en 4 variétés : Nature, Fleur d'Oranger, Vanille, Sucre de Canne.

### Eaux

En 2017, la Recherche et Innovation du Métier Eaux, dans l'optique de convertir les consommateurs à une hydratation plus saine, a poursuivi ses efforts sur les *aquadrinks* et le *packaging* de ses produits :

- les offres d'*aquadrinks* ont été enrichies avec de nouvelles variétés afin de s'adapter au mieux aux besoins des consommateurs. Danone a poursuivi ses efforts sur la réduction de la teneur en sucre de ses produits, par exemple avec des produits *Bonafont* sans sucre ajouté ni édulcorant artificiel destinés aux enfants. De nouvelles gammes ont par ailleurs été créées : *evian*, en collaboration avec KUSMI TEA, a lancé une infusion à base de thé

blanc et d'eau minérale naturelle sans conservateur, sans arôme artificiel, et sans édulcorant ; une gamme de boisson orangeade est née en Argentine ; la gamme "Mizone Mi Pro" et la marque *Lemonade*, à destination des *millennials*, ont été lancées en Chine ;

- en matière de *packaging*, Danone poursuit le développement de la bouteille plastique 100 % végétale et 100 % recyclable en s'associant avec Nestlé Waters et la société californienne Origin Materials, spécialiste des plastiques bio-sourcés (voir paragraphe 5.4 *Contribuer à la protection de l'environnement*). De plus, Danone continue à innover pour améliorer la praticité du *packaging* comme avec la nouvelle offre des bouteilles *Volvic* (500 ml).

Par ailleurs, Danone a poursuivi ses recherches scientifiques sur l'hydratation et les bénéfices de la consommation d'eau sur la santé.

### Nutrition Infantile

Danone a poursuivi ses recherches sur l'alimentation des 1 000 premiers jours, de la conception jusqu'aux 2 ans de l'enfant, et notamment dans les domaines suivants :

- développement d'habitudes alimentaires saines et impact de la nutrition sur le développement du système immunitaire ;
- développement de la fonction intestinale et du microbiote ;
- métabolisme des nourrissons et des jeunes enfants (afin de mieux comprendre l'impact de la nutrition sur la croissance) ;
- bénéfices du lait maternel et de l'allaitement ;
- développement de produits et technologies.

Pour ce faire, Danone Nutricia Research travaille en étroite collaboration avec un réseau mondial de *leaders* d'opinion dans des domaines spécifique de la santé, des scientifiques, et des décideurs, afin de créer des produits adaptés et nutritionnellement optimaux pour chaque étape des 1 000 premiers jours.

### Nutrition Médicale

La Recherche et l'Innovation du Métier Nutrition Médicale a pour objectif de développer des produits dont les apports nutritionnels permettent d'aider les populations à vivre plus longtemps et en meilleure santé.

Les équipes de Danone se concentrent sur le développement de produits de nutrition médicale adaptés à des maladies ou des situations cliniques spécifiques : allergie, maladie d'Alzheimer, soins critiques, épilepsie, faible croissance et trouble neuro et psychomoteur, erreurs innées du métabolisme, oncologie, fragilité physique, AVC et dysphagie.

Dans ces domaines, Danone conduit des études avec de nombreux partenaires de la communauté scientifique. En 2017, les résultats d'une étude sur les allergies au lait de vache (Assign) ont été publiés dans la revue scientifique, *Pediatric Research*.

## Procédures judiciaires et d'arbitrage

Des procédures ont été introduites contre la Société et ses filiales dans le cadre de la marche normale de leurs affaires, notamment des autorités de la concurrence de certains pays. Des provisions sont constituées chaque fois que le paiement d'une indemnité semble probable et est quantifiable.

### Procédures relatives à la fausse alerte émise par la société Fonterra sur certains ingrédients fournis au Groupe en Asie en 2013

Danone travaille sur les recours d'indemnisation et a décidé de saisir la Haute Cour de Nouvelle-Zélande et a lancé une procédure d'arbitrage à Singapour afin de faire la lumière sur les faits et d'obtenir réparation pour le préjudice subi. Les procédures sont toujours en cours.

Le 30 novembre 2017, Danone a obtenu du Tribunal arbitral de Singapour 105 millions d'euros de dommages et intérêts de Fonterra (hors frais et intérêts qui feront l'objet d'une détermination ultérieure), payables immédiatement en réparation de coûts subis résultant de leurs manquements en matière de sécurité alimentaire en 2013.

Le produit de 105 millions d'euros est donc reconnu en son intégralité sur l'exercice 2017 en Autres produits et charges opérationnels et présenté en Trésorerie provenant de l'exploitation.

### Contrats importants, opérations avec des apparentés

Danone s'est engagé à acquérir les participations détenues par des tiers, actionnaires dans certaines sociétés consolidées par Danone, au cas où ceux-ci souhaiteraient exercer leur option de vente.

Au 31 décembre 2017, le montant de ces engagements s'élève à 607 millions d'euros ; ils sont reflétés au bilan dans les dettes financières.

### Autres procédures

À la connaissance de Danone, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage actuellement en cours, qui soit susceptible d'avoir, ou qui ait eu au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de Danone.

Les opérations avec les parties liées sont décrites à la Note 15 des Annexes aux comptes consolidés.

Voir également paragraphe 6.6 *Conventions et engagements réglementés*.

## 3.2 EXAMEN DU RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en millions d'euros sauf mention contraire)</i>	2016	2017	Variation en données publiées	Variation en données comparables New Danone <sup>(a)</sup>
Chiffre d'affaires	21 944	24 677	12,5 %	2,5 %
Résultat opérationnel courant <sup>(a)</sup>	3 022	3 543	17,2 %	7,8 %
Marge opérationnelle courante <sup>(a)</sup>	13,77 %	14,36 %	+58pb	+70pb
Résultat d'exploitation	2 923	3 734	27,7 %	
Marge opérationnelle	13,32 %	15,13 %	+180pb	
Résultat net courant – Part du Groupe <sup>(a)</sup>	1 911	2 190	14,6 %	
Résultat net – Part du Groupe	1 720	2 453	42,6 %	
BNPA courant <i>(en euros)</i> <sup>(a)</sup>	3,10	3,49	12,6 %	
BNPA <i>(en euros)</i>	2,79	3,91	40,1 %	
Free cash flow <sup>(a)</sup>	1 760	2 083	18,4 %	
Trésorerie provenant de l'exploitation	2 652	2 958	11,5 %	

(a) Voir définition au paragraphe 3.6 *Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS*.

## CHIFFRE D'AFFAIRES

### Chiffre d'affaires consolidé

En 2017, le chiffre d'affaires consolidé s'est établi à 24 677 millions d'euros, en hausse de +2,5 % en données comparables New Danone. Cette croissance reflète une progression de +3,9 % en valeur, qui traduit la poursuite de l'amélioration du mix et de la valorisation du portefeuille pour l'ensemble des Pôles, ce qui a permis de compenser la baisse de -1,4 % des volumes, principalement liée à EDP International.

En données publiées, le chiffre d'affaires annuel est en hausse de +12,5 % par rapport à 2016, incluant :

- l'effet de base correspondant à la consolidation de WhiteWave à partir du 12 avril 2017 (+12,7 %) ;
- l'impact des autres variations du périmètre de consolidation (-1,1 %), principalement lié à la cession de Stonyfield (août 2017) ;
- un effet négatif de la variation des taux de change (-1,6 %) reflétant l'appréciation de l'euro par rapport au dollar américain, la livre turque, et la livre sterling.

## Chiffre d'affaires par Pôle

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros sauf pourcentage)	2016	2017	Croissance du chiffre d'affaires <sup>(a)</sup>	Croissance des volumes <sup>(a)</sup>
EDP International	8 229	8 424	(1,3)%	(6,1)%
EDP Noram	2 506	4 530	(2,0)%	(1,8)%
Nutrition Spécialisée	6 634	7 102	9,3 %	3,0 %
Eaux	4 574	4 621	4,7 %	1,4 %
<b>Total</b>	<b>21 944</b>	<b>24 677</b>	<b>2,5 %</b>	<b>(1,4)%</b>

(a) En données comparables New Danone.

### EDP International

#### Chiffre d'affaires

EDP International a réalisé un chiffre d'affaires de 8 424 millions d'euros en 2017, en baisse de -1,3 % en données comparables New Danone par rapport à 2016. Cette variation résulte d'une baisse des volumes de -6,1 %, partiellement compensée par une croissance en valeur de +4,8 %. La performance du Pôle s'est améliorée en Europe au deuxième semestre, mais celle du Brésil est restée fragile. Hors Brésil, EDP international a enregistré une croissance positive de son chiffre d'affaires en 2017.

#### Principaux marchés

La croissance du chiffre d'affaires en Europe (hors *Alpro*) a été négative sur l'année 2017, malgré une amélioration progressive observée depuis le deuxième trimestre, avec un rythme de redressement différent d'un pays à l'autre. *Activia* a commencé à afficher de nets signes de progrès dans plusieurs grands pays (France, Espagne, Royaume-Uni, Italie) à partir du quatrième trimestre. Le relancement au troisième trimestre de la marque phare *Danone*, avec une image renouvelée et renforcée, a également contribué à l'amélioration progressive observée, notamment en France. Danone a poursuivi avec succès le développement en Europe de son portefeuille de marques jeunes et locales, parmi lesquelles *Light & Free* au Royaume-Uni ou *Les Deux Vaches* en France.

Le chiffre d'affaires d'*Alpro*, qui est désormais la deuxième marque d'EDP International en Europe, a progressé de près de +10 % sur l'année, sous l'effet d'une forte demande pour les boissons à base de fruits à coque et pour les alternatives végétales au yaourt. *Alpro* est *leader* dans ses quatre premiers marchés – le Royaume-Uni, l'Allemagne, la Belgique et les Pays-Bas.

En Amérique Latine, la croissance des ventes a été solide en 2017, soutenue par une bonne performance au Mexique. Au Brésil, l'activité est restée fragile avec des ventes en baisse de plus de -10 %. La restructuration en cours du portefeuille et du réseau de distribution se poursuit mais prendra du temps.

Dans la zone CEI, Danone a enregistré une croissance solide, résultant de la bonne performance des marques premium comme *Actimel* et *Danissimo* et du segment à valeur ajoutée de *Prostokvashino*, soutenue par un programme d'innovations majeures.

### EDP Noram

#### Chiffre d'affaires

EDP Noram a réalisé un chiffre d'affaires de 4 530 millions d'euros en 2017, en baisse de -2,0 % en données comparables New Danone par rapport à 2016. Cette performance intègre une baisse des volumes de -1,8 % et un effet valeur de -0,2 %. La performance du Pôle s'est améliorée graduellement depuis la réalisation de l'acquisition de *WhiteWave*. EDP Noram a enregistré une croissance positive au quatrième trimestre hors *Fresh Foods*.

### Principaux marchés

Sur le segment Yaourts, Danone a continué à surperformer le marché dans la grande distribution aux États-Unis et a enregistré des gains de parts de marché. De nouveaux progrès ont été réalisés sur les priorités stratégiques, notamment dans la mise en œuvre du Pledge non-OGM aux États-Unis, avec environ 90 % des ventes des marques *Danimals* et *Dannon* déjà converties à fin 2017, une meilleure distribution des yaourts d'origine végétale *Silk* et *So Delicious*, et l'introduction réussie de nombreuses innovations. Danone a notamment lancé au cours du quatrième trimestre les premiers yaourts bio au lait entier pour enfants et bébés sous la marque *Happy Family*, un nouveau design d'emballage *Light & Fit*, ainsi que le premier dessert commercialisé sous la marque *International Delight*.

Le segment des Coffee Creamers a bénéficié d'une bonne dynamique de croissance tout au long de l'année, alimentée par des gains de parts de marché dans l'ensemble du portefeuille de produits. L'efficacité des plans de marketing et des innovations a été le principal moteur de la performance.

La croissance de la catégorie des Produits et Boissons d'Origine Végétale a été positive en 2017, avec une amélioration significative sur la deuxième partie de l'année, grâce à la très forte hausse des ventes de boissons à base de fruits à coque de la marque *Silk*, la croissance forte et continue des produits nutritionnels de la marque *Vega*, ainsi que celle des spécialités et desserts glacés de *So Delicious*.

Les ventes du segment Premium Dairy ont fortement reculé en 2017, durement touchées par les excédents de production de lait bio. L'ensemble du secteur a connu des difficultés en raison de l'écart de prix en rayon anormalement élevé entre le lait bio et le lait conventionnel, et la reprise prendra du temps. Danone a commencé à réduire son approvisionnement en lait bio, à réaffecter les excédents dans d'autres produits de son portefeuille et à dynamiser la demande par des innovations autour des laits différenciés, comme la ligne de produits *Grassfed* lancée sous la marque *Horizon*.

Enfin, la catégorie *Fresh Foods* a enregistré une baisse de son chiffre d'affaires. Un plan de redressement a été mis en œuvre avec de nouvelles initiatives de réduction de coûts.

### Nutrition Spécialisée

#### Chiffre d'affaires

Le Pôle Nutrition Spécialisée a réalisé un chiffre d'affaires de 7 102 millions d'euros en 2017, en hausse de +9,3 % en données comparables New Danone par rapport à 2016. Cette progression provient d'une croissance des volumes de +3,0 % et d'une croissance en valeur de +6,3 %. L'année 2017 a été marquée par une très forte performance du Métier de la Nutrition Infantile dont le chiffre d'affaires est en croissance d'environ +10 %. Le Métier de la Nutrition Médicale, quant à lui, a enregistré une croissance supérieure à +5 % par rapport à l'année précédente.

### Principaux marchés

Le chiffre d'affaires du Métier de la Nutrition Infantile a progressé d'environ +10 % par rapport à l'année dernière, avec des ventes très fortes en Chine. Cette performance reflète le rebond de la demande chinoise ainsi que les gains de parts de marché sur l'ensemble des canaux de distribution directe, résultant de plans d'innovation et d'activation réussis autour des plateformes des marques *Aptamil* et *Nutrilon*. Danone a continué à progresser sur la construction d'un modèle durable de ventes directes en Chine. En dehors de la Chine, les ventes sont restées stables en Europe, tandis que l'Amérique Latine et l'Amérique du Nord ont poursuivi leur forte dynamique. Danone a continué le développement de ses produits de nutrition adaptée (Tailored Nutrition), dont les ventes annuelles ont progressé d'environ +10 %, portées par l'Indonésie, la Russie et le Royaume-Uni.

Le Métier de la Nutrition Médicale a enregistré quant à lui une croissance des ventes comprise entre 5 % et 10 %, soutenue par toutes les régions et tous les segments de produits (adulte et pédiatrique), avec des gains visibles notamment pour les marques *Neocate*, *Nutrison* et *Nutrini*, et portée par une très forte croissance en Chine.

### Eaux

#### Chiffre d'affaires

Le Pôle Eaux a réalisé une performance solide en 2017, affichant un chiffre d'affaires en hausse de +4,7 % en données comparables New Danone par rapport à 2016 pour s'établir à 4 621 millions d'euros. Cette croissance se décompose en une croissance des volumes de +1,4 % et une croissance en valeur de +3,3 %.

#### Principaux marchés

Les ventes de la catégorie des Eaux Nature ont été fortes en 2017, avec de bons résultats sur tous les marchés et dans toutes les marques grâce à des campagnes d'activation de marques et des innovations réussies. En ligne avec la vision One Planet. One Health de Danone, et en cohérence avec l'objectif de construire des marques ayant une mission en phase avec les valeurs des consommateurs, les marques de la catégorie des Eaux Nature sont de plus en plus engagées dans le recyclage du plastique et l'économie circulaire, notamment *evian*, *Villavicencio* et *Lanjaron*. En particulier, *evian* s'est engagée à devenir une marque 100 % circulaire à horizon 2025 utilisant 100 % de plastique recyclé dans ses bouteilles.

La catégorie des *aquadrinks* a bénéficié en 2017 de tendances de consommation positives en faveur d'une hydratation plus saine ainsi que du lancement d'innovations majeures, surtout en Turquie, en Argentine et au Mexique. En Chine, *Mizone* a confirmé la fin de sa transition au cours de la deuxième partie de l'année, dans le contexte d'un rebond progressif de la catégorie, de plans d'activation réussis et de résultats positifs de *Mi-Pro* lancé au deuxième trimestre.

## Chiffre d'affaires par zone géographique

Exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros sauf pourcentage)	2016	2017	Croissance du chiffre d'affaires <sup>(a)</sup>	Croissance des volumes <sup>(a)</sup>	Part du chiffre d'affaires réalisé par la zone en 2016	Part du chiffre d'affaires réalisé par la zone en 2017
Europe & Noram	10 933	13 193	(1,2) %	(1,1) %	50 %	53 %
Reste du Monde	11 011	11 484	7,1 %	(1,3) %	50 %	47 %
<b>Total</b>	<b>21 944</b>	<b>24 677</b>	<b>2,5 %</b>	<b>(1,4)%</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(a) En données comparables New Danone.

### Europe & Noram

La zone Europe & Noram a réalisé un chiffre d'affaires de 13 193 millions d'euros en 2017, soit une baisse de -1,2 % en données comparables New Danone par rapport à 2016, intégrant une baisse des volumes de -1,1 %.

Ce résultat reflète d'une part la baisse du chiffre d'affaires du Pôle EDP Noram et d'autre part la performance négative du Pôle EDP International en Europe malgré son amélioration progressive.

### Reste du Monde

La zone Reste du Monde a réalisé un chiffre d'affaires de 11 484 millions d'euros en 2017, soit une hausse de +7,1 % en données comparables New Danone par rapport à 2016, portée notamment par les Pôles Nutrition Spécialisée en Chine et Eaux en Amérique Latine.



## Répartition du chiffre d'affaires par trimestre

	Premier trimestre		Deuxième trimestre		Troisième trimestre		Quatrième trimestre		Total	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
<i>(en millions d'euros)</i>										
<b>Par Pôle</b>										
EDP International	2 025	2 082	2 075	2 209	2 055	2 048	2 075	2 084	8 229	8 424
EDP Noram	651	658	626	1 333	627	1 290	602	1 250	2 506	4 530
Nutrition Spécialisée	1 610	1 699	1 672	1 762	1 618	1 844	1 734	1 797	6 634	7 102
Eaux	1 020	1 024	1 373	1 360	1 237	1 272	944	964	4 574	4 621
<b>Par zone géographique</b>										
Europe & Noram	2 737	2 656	2 822	3 619	2 735	3 532	2 639	3 386	10 933	13 193
Reste du Monde	2 569	2 809	2 924	3 045	2 802	2 921	2 716	2 709	11 011	11 484
<b>Total</b>	<b>5 306</b>	<b>5 464</b>	<b>5 746</b>	<b>6 664</b>	<b>5 537</b>	<b>6 454</b>	<b>5 355</b>	<b>6 095</b>	<b>21 944</b>	<b>24 677</b>

## Variation du chiffre d'affaires par trimestre

	Premier trimestre 2017		Deuxième trimestre 2017		Troisième trimestre 2017		Quatrième trimestre 2017		Total 2017	
	Données publiées	Données comparables New Danone	Données publiées	Données comparables New Danone	Données publiées	Données comparables New Danone	Données publiées	Données comparables New Danone	Données publiées	Données comparables New Danone
<i>(en pourcentage)</i>										
<b>Par Pôle</b>										
EDP International	2,8 %	(1,7)%	6,5 %	(0,8)%	(0,3)%	(2,3)%	0,4 %	(0,3)%	2,4 %	(1,3)%
EDP Noram	1,1 %	(2,8)%	112,9 %	(2,9)%	105,7 %	(2,2)%	107,4 %	(0,4)%	80,8 %	(2,0)%
Nutrition Spécialisée	5,6 %	5,2 %	5,4 %	5,6 %	13,9 %	17,8 %	3,7 %	8,4 %	7,1 %	9,3 %
Eaux	0,4 %	1,8 %	(0,9)%	0,3 %	2,8 %	7,6 %	2,2 %	10,3 %	1,0 %	4,7 %
<b>Par zone géographique</b>										
Europe & Noram	(3,0)%	(3,0)%	28,3 %	(1,5)%	29,2 %	(0,2)%	28,3 %	(0,6)%	20,7 %	(1,2)%
Reste du Monde	9,3 %	4,9 %	4,1 %	3,1 %	4,3 %	11,1 %	(0,3)%	9,4 %	4,3 %	7,1 %
<b>Total</b>	<b>3,0 %</b>	<b>0,9 %</b>	<b>16,0 %</b>	<b>0,6 %</b>	<b>16,6 %</b>	<b>4,7 %</b>	<b>13,8 %</b>	<b>3,7 %</b>	<b>12,5 %</b>	<b>2,5 %</b>

## RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT ET MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE

Le résultat opérationnel courant s'élève à 3 543 millions d'euros en 2017 (3 022 millions d'euros en 2016).

La marge opérationnelle courante de Danone s'est établie à 14,36 %, en progression de +58 pb en données historiques. Cette évolution reflète :

- une progression de +70 pb en données comparables New Danone ;
- un effet défavorable de -33 pb lié à l'effet de base de la consolidation de WhiteWave ;
- un effet favorable de +21 pb lié à l'évolution du périmètre de consolidation, résultant de la cession en 2016 de Dumex en Chine et de l'activité Produits Laitiers Frais en Colombie, ainsi que de la cession en 2017 de Stonyfield aux États-Unis et de l'activité des Produits Laitiers Frais au Chili, traduisant la gestion active de Danone de son portefeuille d'actifs ;
- un impact marginal de +1 pb lié à l'évolution du taux de change.

Conformément à son plan de transformation 2020, Danone a continué de se focaliser en 2017 sur la construction d'un modèle de croissance plus résilient et plus équilibré, grâce à une allocation disciplinée des ressources, des gains d'efficacité et une optimisation des coûts. En données comparables New Danone, la marge opérationnelle courante s'est améliorée de +70pb. Cette très forte progression a notamment traduit :

- une croissance des ventes reflétant une stratégie de valorisation et de différenciation ;
- des gains de productivité significatifs, compensant en partie l'impact fortement négatif de l'inflation du coût des matières premières sur l'année (principalement le lait, le plastique et le sucre) ;
- une allocation des ressources dans les investissements de marques plus disciplinée et plus efficace ;

- la réalisation de plus de 50 millions de dollars de synergies de coûts en marge opérationnelle courante provenant de l'intégration de WhiteWave, en avance sur le plan initial, et résultant en particulier du regroupement des sièges, de la fusion des équipes de force de ventes ainsi que de la mutualisation des fonctions de back office.

Le coût des produits vendus s'élevé à 12 459 millions d'euros en 2017 (10 744 millions d'euros en 2016), soit 50,5 % du chiffre d'affaires consolidé (49,0 % en 2016). Cette évolution défavorable reflète notamment une tendance inflationniste du coût du lait et du plastique.

Les frais sur ventes s'élevé à 5 890 millions d'euros en 2017 (5 562 millions d'euros en 2016), soit 23,9 % du chiffre d'affaires consolidé (25,3 % en 2016). Cette baisse s'explique par (i) des synergies liées à l'acquisition de WhiteWave et notamment à la fusion

des deux forces de vente en Amérique du Nord ; (ii) une allocation des ressources dans les investissements de marques plus disciplinée et efficace.

Les frais généraux s'élevé à 2 225 millions d'euros en 2017 (2 004 millions d'euros en 2016), soit 9,0 % du chiffre d'affaires consolidé (9,1 % en 2016).

Les frais de Recherche et Développement s'élevé à 342 millions d'euros en 2017 (333 millions d'euros en 2016), soit 1,4 % du chiffre d'affaires consolidé (1,5 % en 2016) (voir paragraphe 3.1 *Aperçu des activités en 2017*).

Le solde des autres produits et charges s'est établi à -219 millions d'euros en 2017 (-278 millions d'euros en 2016). L'amélioration est notamment liée aux dédommagements d'assurance perçus dans le cadre de l'incendie de l'usine de Cujik au Pays-Bas en 2015.

## Résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante par Pôle

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en millions d'euros sauf pourcentage et pb)</i>	Résultat opérationnel courant		Marge opérationnelle courante		Variation en données comparables New Danone
	2016	2017	2016	2017	
EDP International	731	760	8,88 %	9,02 %	-29pb
EDP Noram	351	556	14,02 %	12,28 %	+2pb
Nutrition Spécialisée	1 419	1 685	21,39 %	23,73 %	+197pb
Eaux	521	541	11,40 %	11,70 %	+12pb
<b>Total</b>	<b>3 022</b>	<b>3 543</b>	<b>13,77 %</b>	<b>14,36 %</b>	<b>+70pb</b>

La marge opérationnelle courante du Pôle EDP International s'établit à 9,02 % en 2017, en baisse de -29 pb en données comparables New Danone par rapport à 2016. Cette évolution reflète la baisse des volumes et la forte augmentation des prix des matières premières ainsi que des coûts logistiques. Les initiatives de valorisation du portefeuille, de gains de productivité accélérée, et de discipline et d'efficacité dans les investissements de marque, ont compensé la quasi-totalité de ces effets négatifs.

Malgré l'impact des volumes décroissants de la catégorie *Premium Dairy*, la marge opérationnelle courante du Pôle EDP Noram s'établit à 12,28 % en 2017, en hausse de +2 pb en données comparables New Danone par rapport à 2016. Cette hausse a surtout été générée par plus de 50 millions de dollars de synergies liées à l'intégration de WhiteWave.

La marge opérationnelle courante du Pôle Nutrition Spécialisée s'établit à 23,73 % en 2017, en hausse de +197 pb en données comparables New Danone par rapport à 2016. Cette amélioration s'explique par la forte croissance des Métiers Nutrition Infantile et Nutrition Médicale, par un mix géographique favorable et par les dédommagements d'assurance perçus dans le cadre de l'incendie de l'usine de Cujik au Pays-Bas en 2015.

La marge opérationnelle courante du Pôle Eaux s'établit à 11,70 % en 2017, en hausse de +12 pb en données comparables New Danone par rapport à 2016. Malgré la forte inflation du prix du plastique et l'impact du Brexit, le Pôle a bénéficié d'initiatives d'efficacité qui ont permis de protéger la marge.

## Résultat opérationnel courant et marge opérationnelle courante par zone géographique

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en millions d'euros sauf pourcentage et pb)</i>	Résultat opérationnel courant		Marge opérationnelle courante		Variation en données comparables New Danone
	2016	2017	2016	2017	
Europe & Noram	1 842	2 048	16,84 %	15,52 %	-14pb
Reste du Monde	1 180	1 495	10,72 %	13,02 %	+183pb
<b>Total</b>	<b>3 022</b>	<b>3 543</b>	<b>13,77 %</b>	<b>14,36 %</b>	<b>+70pb</b>

La marge opérationnelle courante de la zone Europe et Noram s'établit à 15,52 % en 2017, en baisse de -14 pb en données comparables New Danone par rapport à 2016. La rentabilité de la zone a été fortement impactée par l'inflation des matières premières.

La marge opérationnelle courante de la zone Reste du Monde s'établit à 13,02 % en 2017, en hausse de +183 pb en données comparables New Danone par rapport à 2016, illustrant en particulier la bonne performance des pôles Nutrition Spécialisée en Asie et Eaux en Amérique Latine.

## RÉSULTAT FINANCIER

### Exposition aux risques financiers et gestion des risques financiers

Voir paragraphe 2.7 *Facteurs de risques*.

### Résultat financier

	Exercice clos le 31 décembre	
<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Produits financiers sur disponibilités et placements à court terme	130	151
Charges financières sur dette financière	(276)	(414)
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>(146)</b>	<b>(263)</b>
Autres produits financiers	67	137
Autres charges financières	(214)	(312)
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>(146)</b>	<b>(175)</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>(293)</b>	<b>(438)</b>

### Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net a augmenté en valeur absolue en 2017 passant de -146 millions d'euros en 2016 à -263 millions d'euros en 2017, reflétant des charges additionnelles liées au financement de l'acquisition de WhiteWave.

### Autres produits et charges financiers

Les autres produits et charges financiers se sont établis à -175 millions d'euros, une augmentation due au montant non courant versé dans le cadre du remboursement anticipé en octobre dernier des 500 millions de dollars d'obligations de WhiteWave portant un coupon à 5,375 %.

## TAUX D'IMPOSITION

Le taux d'imposition sur les bénéfices courant a été de 30,3 % en 2017, soit une baisse de 0,75 point par rapport à 2016, principalement due à la suppression de la taxe de 3 % sur les dividendes en France, partiellement compensée par la nouvelle surtaxe exceptionnelle sur les bénéfices des entreprises décidée par le Gouvernement français.

La réforme fiscale adoptée aux États-Unis en décembre 2017 a permis de réaliser un bénéfice exceptionnel en impôt sur les bénéfices non-courant sans effet sur la trésorerie de +285 millions d'euros, dû à la réévaluation des passifs d'impôts différés. Ce bénéfice a été partiellement compensé par d'autres charges fiscales et notamment celle liée à la plus-value de cession de Stonyfield.

## RÉSULTAT NET COURANT – PART DU GROUPE ET BNPA COURANT

Le résultat net s'élève à 2 563 millions d'euros en 2017 (1 827 millions d'euros en 2016). Le résultat net – Part du Groupe s'élève à 2 453 millions d'euros en 2017 (1 720 millions d'euros en 2016).

### Résultat des sociétés mises en équivalence

Le résultat net des sociétés mises en équivalence a augmenté, passant d'un million d'euros en 2016 à 109 millions d'euros en 2017, bénéficiant d'une base de comparaison favorable (dépréciation de

la participation de 25 % dans Yashili en 2016). Le résultat net - Part des intérêts minoritaires est resté stable à 110 millions d'euros.

### Résultat net courant – Part du Groupe

Le résultat net courant – Part du groupe s'est établi à 2 190 millions d'euros en 2017, en hausse de +14,6 % par rapport à 2016.

Le BNPA courant a été de 3,49 euros, en croissance de +14,2 % à taux de change constant, en ligne avec l'objectif annuel. Le BNPA courant a augmenté de +12,6 % en données publiées, incluant un impact de change négatif (-1,6 %), principalement dû à la dépréciation de la livre sterling.

**Passage du Résultat net – Part du Groupe au Résultat net courant – Part du Groupe**

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en millions d'euros sauf pourcentage)</i>	2016			2017		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>3 022</b>		<b>3 022</b>	<b>3 543</b>		<b>3 543</b>
Autres produits et charges opérationnels		(99)	(99)		192	192
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>3 022</b>	<b>(99)</b>	<b>2 923</b>	<b>3 543</b>	<b>192</b>	<b>3 734</b>
Coût de l'endettement financier net	(146)		(146)	(263)		(263)
Autres produits et charges financiers	(134)	(13)	(146)	(137)	(38)	(175)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>2 742</b>	<b>(112)</b>	<b>2 630</b>	<b>3 143</b>	<b>153</b>	<b>3 296</b>
Impôts sur les bénéfices	(852)	48	(804)	(953)	111	(842)
Taux effectif d'impôt	31,1 %		30,6 %	30,3 %		25,5 %
<b>Résultat net des sociétés intégrées</b>	<b>1 890</b>	<b>(64)</b>	<b>1 826</b>	<b>2 190</b>	<b>264</b>	<b>2 454</b>
Résultat net des sociétés mises en équivalence	129	(128)	1	111	(2)	109
<b>Résultat net</b>	<b>2 019</b>	<b>(191)</b>	<b>1 827</b>	<b>2 301</b>	<b>262</b>	<b>2 563</b>
• Part du Groupe	1 911	(191)	1 720	2 190	263	2 453
• Part des intérêts minoritaires	108	–	107	111	(1)	110

**Passage du BNPA au BNPA courant**

Exercice clos le 31 décembre

	2016		2017	
	Courant	Total	Courant	Total
<b>Résultat net – Part du Groupe</b> <i>(en millions d'euros)</i>	1 911	1 720	2 190	2 453
Coupon relatif au financement hybride net d'impôt <i>(en millions d'euros)</i>	–	–	(2)	(2)
<b>Nombre d'actions</b>				
• Avant dilution	616 442 041	616 442 041	625 986 636	625 986 636
• Après dilution	616 700 618	616 700 618	627 121 266	627 121 266
<b>BNPA</b> <i>(en euros)</i>				
• Avant dilution	3,10	2,79	3,50	3,92
• Après dilution	3,10	2,79	3,49	3,91

## AUTRES INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT : PASSAGE DES DONNÉES HISTORIQUES AUX DONNÉES COMPARABLES

	Période précédente	Période considérée	Variation en données publiées	Dont effet de base WhiteWave	Dont effet des autres variations du périmètre de consolidation	Dont effet des variations des taux de change	Croissance en données comparables New Danone
<b>Chiffre d'affaires</b> <i>(en millions d'euros sauf pourcentage)</i>							
Exercice clos le 31 décembre 2016	22 412	21 944	(2,1) %	-	0,5 %	(5,5) %	2,9 %
Exercice clos le 31 décembre 2017	21 944	24 677	12,5 %	12,7 %	(1,1) %	(1,6) %	2,5 %
<b>Marge opérationnelle courante</b>							
Exercice clos le 31 décembre 2016	12,91 %	13,77 %	+87 pb	-	+10 pb	+6 pb	+70 pb
Exercice clos le 31 décembre 2017	13,77 %	14,36 %	+59 pb	-33pb	+21pb	+1pb	+70pb

## DIVIDENDE AU TITRE DE L'EXERCICE 2017

Le Conseil d'Administration de Danone proposera à l'Assemblée Générale des actionnaires, qui se réunira le 26 avril 2018, la distribution d'un dividende de 1,90 euro par action, en hausse de +11,8 % par rapport à 2016. Ce dividende traduit la confiance du Conseil et de la Direction dans l'agenda de l'entreprise vers une croissance forte, rentable et durable.

Il sera demandé aux actionnaires d'opter pour un paiement intégral de leur dividende en numéraire ou en actions DANONE. Les nouvelles actions seront émises à un prix fixé à 90 % de la moyenne

des vingt séances de bourse précédant l'Assemblée Générale du 26 avril 2018 diminué du montant du dividende.

Si cette distribution est approuvée, le dividende sera détaché de l'action le 4 mai 2018. La période durant laquelle les actionnaires pourront opter pour un paiement du dividende en numéraire ou en actions débutera le 4 mai et s'achèvera le 18 mai. La mise en paiement du dividende en numéraire ou la livraison des actions interviendra le 31 mai 2018.

### 3.3 FREE CASH FLOW

À la date du présent Document de Référence, Danone estime que les flux de trésorerie générés par ses activités opérationnelles, sa trésorerie ainsi que les fonds disponibles *via* des lignes de crédit confirmées gérées au niveau de la Société seront suffisants pour couvrir les dépenses et investissements nécessaires à son exploitation, le service de sa dette (incluant le financement de l'exercice de toutes options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle) et la distribution de dividendes.

Le *free cash flow* s'est établi à 2 083 millions d'euros, en croissance de +18,4 % par rapport à 2016, soutenu par la progression du résultat opérationnel courant, une discipline stricte dans les investissements industriels et un contrôle rigoureux du besoin en fonds de roulement. Ce montant inclut par ailleurs les dommages et intérêts perçus dans l'affaire Fonterra à hauteur de 105 millions d'euros.

Cette trésorerie contribuera principalement au désendettement de l'entreprise et financera l'agenda de croissance de Danone. Les investissements industriels pour 2017 s'élèvent à 969 millions d'euros, soit 3,9 % du chiffre d'affaires.

#### FREE CASH FLOW

##### Passage de la trésorerie provenant de l'exploitation au *free cash flow*

	Exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	2016	2017
<b>Trésorerie provenant de l'exploitation</b>	<b>2 652</b>	<b>2 958</b>
Investissements industriels	(925)	(969)
Cessions et réalisations d'actifs industriels	27	45
Frais d'acquisitions avec prise de contrôle <sup>(a)</sup>	6	50
Compléments de prix d'acquisition avec prise de contrôle <sup>(b)</sup>	-	-
<b>Free cash flow</b>	<b>1 760</b>	<b>2 083</b>
Flux de trésorerie relatifs au plan d'économies et d'adaptation en Europe <sup>(c)</sup>	26	2
<b>Free cash flow hors éléments exceptionnels <sup>(d)</sup></b>	<b>1 786</b>	<b>2 085</b>

(a) Correspond aux frais d'acquisition avec prise de contrôle effectivement versés au cours de l'exercice.

(b) Correspond aux compléments de prix d'acquisition versés ultérieurement à une prise de contrôle et au cours de l'exercice.

(c) Montant net d'impôts.

(d) Le *free cash flow* hors éléments exceptionnels correspond au *free cash flow* avant prise en compte des flux de trésorerie relatifs aux initiatives que Danone a mises en œuvre dans le cadre du plan d'économies et d'adaptation de ses organisations en Europe.

## TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Résultat net</b>	<b>1 827</b>	<b>2 563</b>
Résultat des sociétés mises en équivalence net des dividendes reçus	52	(54)
Amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels	786	974
Dotations (reprises) des provisions	51	153
Variation des impôts différés	(65)	(353)
Plus ou moins value de cession d'actifs industriels et financiers	(74)	(284)
Charges liées aux actions sous conditions de performance	24	22
Coût de l'endettement financier net	149	265
Intérêts décaissés nets	(148)	(186)
Variation nette des intérêts financiers	-	80
Autres éléments sans impact sur la trésorerie	13	(15)
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	<b>2 615</b>	<b>3 085</b>
Variation des stocks	(24)	(122)
Variation des créances clients	(110)	(190)
Variation des dettes fournisseurs	298	145
Variation des autres comptes débiteurs et créditeurs	(127)	40
Variation des éléments du besoin en fonds de roulement	37	(127)
<b>Trésorerie provenant de l'exploitation</b>	<b>2 652</b>	<b>2 958</b>
Investissements industriels <sup>(a)</sup>	(925)	(969)
Cessions d'actifs industriels <sup>(a)</sup>	27	45
Acquisitions d'actifs financiers <sup>(b)</sup>	(66)	(10 949)
Cessions d'actifs financiers <sup>(b)</sup>	110	441
Variation nette des prêts et des autres immobilisations financières	6	(4)
<b>Trésorerie provenant des opérations d'investissement/désinvestissement</b>	<b>(848)</b>	<b>(11 437)</b>
Augmentation du capital et des primes	46	47
Acquisition d'actions propres (nettes de cession) et <i>calls</i> DANONE <sup>(c)</sup>	32	13
Émission de titres subordonnés à durée indéterminée	-	1 245
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	-	-
Dividendes versés aux actionnaires de Danone <sup>(d)</sup>	(985)	(279)
Rachat d'intérêts ne conférant pas le contrôle	(295)	(107)
Versement de dividende	(94)	(86)
Contribution des intérêts ne conférant pas le contrôle aux augmentations de capital	6	1
Transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle	(383)	(193)
Flux nets d'instruments dérivés <sup>(e)</sup>	50	(52)
Financements obligataires émis au cours de l'exercice	11 237	-
Financements obligataires remboursés au cours de l'exercice	(638)	(1 487)
Flux nets des autres dettes financières courantes et non courantes	(442)	(564)
Flux nets des placements à court terme	(10 531)	9 559
<b>Trésorerie affectée aux opérations de financement</b>	<b>(1 616)</b>	<b>8 289</b>
Incidence des variations de taux de change et autres <sup>(f)</sup>	(151)	272
<b>Variation globale de la trésorerie</b>	<b>38</b>	<b>81</b>
<b>Disponibilités au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>519</b>	<b>557</b>
<b>Disponibilités au 31 décembre</b>	<b>557</b>	<b>638</b>
<b>Informations complémentaires</b>		
Flux de trésorerie liés au paiement d'impôts sur les bénéfices	(891)	(1 116)

(a) Concernent les actifs corporels et incorporels opérationnels.

(b) Acquisition / cession de titres de sociétés. Pour les sociétés consolidées par intégration globale, comprend la trésorerie à la date d'acquisition / cession.

(c) Options d'achat d'actions DANONE acquises par la Société.

(d) Part payée en numéraire.

(e) Instruments dérivés en gestion de la dette nette. Au 31 décembre 2016 comprend également et pour l'essentiel les flux des couvertures du coût d'acquisition de WhiteWave échues en 2017.

(f) Effet de reclassement sans incidence sur la dette nette.

## 3.4 EXAMEN DU BILAN ET DE LA SÉCURITÉ FINANCIÈRE

### BILAN CONSOLIDÉ SIMPLIFIÉ

	Au 31 décembre	
<i>(en millions d'euros sauf pourcentage)</i>	2016	2017
Actifs non courants	24 836	34 627
Actifs courants	19 113	9 641
<b>Total de l'actif</b>	<b>43 949</b>	<b>44 268</b>
<b>Capitaux propres – Part du Groupe</b>	<b>13 109</b>	<b>14 501</b>
Intérêts ne conférant pas le contrôle	85	73
Passifs non courants	21 705	19 282
Passifs courants	9 050	10 411
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>	<b>43 949</b>	<b>44 268</b>
Dette nette	7 472	15 372
Dette financière nette	6 773	14 765

### STRUCTURE DE FINANCEMENT ET SÉCURITÉ FINANCIÈRE

#### Risque de liquidité et politique de gestion

Voir paragraphe 2.7 *Facteurs de risques* relatif aux *Risques de marchés*.

En particulier, Danone centralise la gestion du risque de liquidité et de ses financements au niveau de la Société.

#### Situation des financements et du risque de liquidité

#### Principales opérations de financement de l'exercice 2017

	Exercice clos le 31 décembre		
<i>(en millions de devises)</i>			2017
	Devise	Nominal	Échéance
<b>Nouveaux financements</b>			
Financement hybride	EUR	1 250	Durée indéterminée
<b>Remboursements</b>			
Emprunt obligataire WhiteWave	USD	553	2022
Emprunt obligataire euro	EUR	750	2017
Placement privé yen	JPY	11 000	2017
Placement privé euro	EUR	95	2017

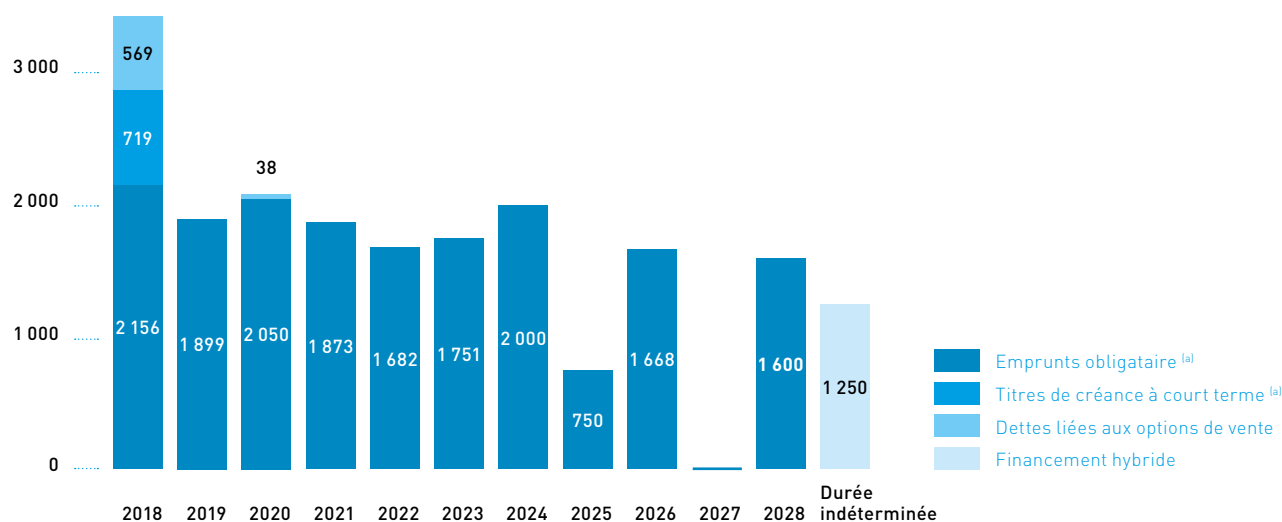


## Échéanciers des principales dettes financières

Il s'agit des financements gérés au niveau de la Société.

### Sorties de trésorerie prévisionnelles relatives au remboursement contractuel en nominal selon l'hypothèse de non-renouvellement

(en millions d'euros)

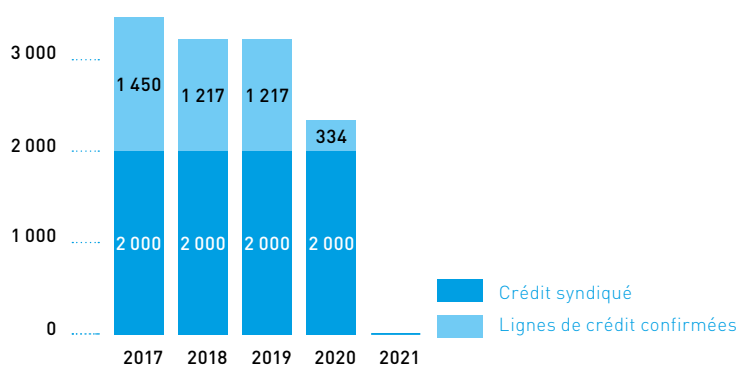


(a) Comprend la valeur des instruments dérivés adossés aux emprunts obligataires et aux titres de créance à court terme.

### Sources de financement disponibles à tout moment

Les sources de financement disponibles à tout moment mises en place par le Groupe sont composées principalement de lignes de crédit confirmées et un crédit syndiqué non utilisés portés par la Société.

(en millions d'euros)



### Rating de la Société

Au 31 décembre

	2016		2017	
	Moody's	Standard and Poor's	Moody's	Standard and Poor's
<b>Notation court terme (a)</b>				
Notation	-	A-2	-	A-2
<b>Notation long terme (b) (c)</b>				
Notation	Baa1 (c)	BBB+	Baa1 (c)	BBB+
Perspective	Stable	Négative (d)	Stable	Négative (d)

(a) Notation du programme de Titres de créance à court terme de la Société.

(b) Notation des dettes à plus d'un an de la Société.

(c) Notation revue le 8 septembre 2016.

(d) Notation revue le 8 juillet 2016 et perspective attribuée le 21 septembre 2016.

Standard & Poor's a relevé sa perspective sur la note de crédit de Danone de "négative" à "stable" le 20 février 2018.

## DETTES LIÉES AUX OPTIONS DE VENTE ACCORDÉES AUX DÉTENTEURS D'INTÉRÊTS NE CONFÉRANT PAS LE CONTRÔLE

### Principes généraux

Danone a consenti à des tiers détenant des intérêts ne conférant pas le contrôle dans certaines sociétés consolidées, des options de vente sur tout ou partie de leur participation dans ces sociétés. Ces dettes financières ne portent pas intérêt.

### Variation de la période

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	862	699
Nouvelles options et options comptabilisées auparavant selon IAS 39	–	–
Exercices d'options <sup>(a)</sup>	(285)	(111)
Variation de la valeur actuelle des options	121	19
<b>Au 31 décembre <sup>(b)</sup></b>	<b>699</b>	<b>607</b>

(a) Valeur comptable à date de clôture de la période précédente.

(b) Plusieurs options dont aucune n'excède individuellement 200 millions d'euros. Pour la plupart, le prix d'exercice est un multiple de résultat.

Voir également Note 3.5 des Annexes aux comptes consolidés.

## DETTE NETTE ET DETTE FINANCIÈRE NETTE

### Dettes nettes

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Dettes financières non courantes	18 771	15 716
Dettes financières courantes	2 510	3 792
Placements à court terme	(13 063)	(3 462)
Disponibilités	(557)	(638)
Instruments dérivés – actifs – Non courants <sup>(a)</sup>	(148)	(16)
Instruments dérivés – actifs – Courants <sup>(a)</sup>	(42)	(19)
<b>Dettes nettes</b>	<b>7 472</b>	<b>15 372</b>

(a) En gestion de la dette nette uniquement. En effet, la dette nette n'est pas retraitée de la part des Instruments dérivés actifs relative à la couverture du prix d'acquisition de WhiteWave, soit 377 millions d'euros au 31 décembre 2016. Au 31 décembre 2017, ces instruments de couverture ont été débouclés pour le paiement de l'acquisition.

### Variation de la dette nette en 2017

La dette nette de Danone a augmenté de 7 900 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016 et s'établit à 15 372 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Cette évolution reflète notamment l'acquisition de la société WhiteWave ainsi que la cession de Stonyfield. Cette dette nette inclut 607 millions d'euros d'options de vente accordées aux actionnaires minoritaires, soit une baisse de 92 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016.

### Passage de la dette nette à la dette financière nette

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Dettes nettes</b>	<b>7 472</b>	<b>15 372</b>
Dettes liées aux options accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle – non courantes	(315)	(38)
Dettes liées aux options accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle – courantes	(384)	(569)
<b>Dettes financières exclues de la dette financière nette</b>	<b>(699)</b>	<b>(607)</b>
<b>Dettes financières nettes</b>	<b>6 773</b>	<b>14 765</b>

## Ratios dette nette / EBITDA et retour sur capitaux investis (ROIC)

Danone suit ces ratios sur une base annuelle.

### Dette nette / EBITDA

Le ratio dette nette / EBITDA correspond au ratio dette nette sur le résultat opérationnel retraité des dépréciations et amortissements des actifs corporels et incorporels. Le ratio de l'exercice 2017 s'établit à 3,3 x :

<i>(en millions d'euros sauf ratio)</i>	2016	2017
<b>Dette nette au 31 décembre</b>	<b>7 472</b>	<b>15 372</b>
Résultat opérationnel	2 923	3 734
Amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels	786	974
<b>EBITDA de l'exercice</b>	<b>3 709</b>	<b>4 708</b>
<b>Dette nette / EBITDA de l'exercice</b>	<b>2,0 x</b>	<b>3,3 x</b>

### ROIC

Le ROIC correspond au ratio résultat net d'exploitation de l'exercice considéré sur les capitaux investis moyens de l'exercice considéré et de l'exercice précédent, ceux-ci correspondant à :

Goodwill et autres actifs corporels et incorporels

- + investissements dans des sociétés non consolidées et autres investissements financiers ;
- + actifs destinés à être cédés nets des passifs ;
- + besoin en fonds de roulement ;
- provisions et autres passifs nets ;

Il s'établit à 10,3 % en 2017 :

<i>(en millions d'euros sauf pourcentage)</i>	2015	2016	2017
Résultat opérationnel courant		3 022	3 543
Taux effectif d'impôt courant		31,1 %	30,3 %
Impôts sur résultat opérationnel courant		(940)	(1 074)
Résultat courant des sociétés mises en équivalence		129	111
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>2 211</b>	<b>2 580</b>
Immobilisations incorporelles	15 779	15 803	24 945
Immobilisations corporelles	4 752	5 036	6 005
<b>Goodwill et autres actifs incorporels et corporels</b>	<b>20 531</b>	<b>20 839</b>	<b>30 950</b>
Titres mis en équivalence	2 882	2 730	2 678
Autres actifs financiers	274	288	260
Prêts à moins d'un an	40	18	14
<b>Investissements dans des sociétés non consolidées et autres investissements financiers</b>	<b>3 196</b>	<b>3 036</b>	<b>2 952</b>
<b>Actifs détenus en vue de leur cession nets des passifs</b>	<b>153</b>	<b>66</b>	<b>-</b>
Impôts différés nets des impôts différés actifs	(224)	(259)	(922)
Provisions pour retraites et autres avantages à long terme	(793)	(959)	(919)
Autres provisions et passifs non-courants	(834)	(885)	(1003)
<b>Provisions et autres passifs nets</b>	<b>(1 851)</b>	<b>(2 103)</b>	<b>(2 844)</b>
<b>Besoin en fonds de roulement</b>	<b>(1 561)</b>	<b>(1 549)</b>	<b>(1 112)</b>
Capitaux investis de l'exercice	20 468	20 289	29 947
<b>Capitaux investis moyens</b>		<b>20 379</b>	<b>25 119</b>
<b>ROIC</b>		<b>10,9 %</b>	<b>10,3 %</b>

## CAPITAUX PROPRES

### Variation des capitaux propres - Part du Groupe

Exercice clos le 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	12 606	13 108
Résultat net de la période	1 720	2 453
Autres éléments du résultat global	134	(391)
Dividendes versés <sup>(a)</sup>	(986)	(279)
Écarts de conversion	(283)	(1 722)
Autres	(83)	1 332
<b>Au 31 décembre</b>	<b>13 108</b>	<b>14 501</b>

(a) Impact sur la part du Groupe des capitaux propres, l'impact des dividendes versés sur les capitaux propres consolidés s'élevant à (365) millions d'euros en 2017 ((1 079) millions d'euros en 2016).

## ENGAGEMENTS HORS-BILAN

### Engagements donnés au 31 décembre 2017 dans le cadre de l'activité opérationnelle

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Total</b>	<b>Montant des flux financiers par période</b>				
		<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022 et après</b>
Engagements d'achats de biens et services <sup>(a)</sup>	(4 252)	(2 397)	(780)	(478)	(281)	(317)
Engagements liés à des investissements industriels	(197)	(187)	(9)	-	-	(1)
Obligations en matière de contrats de location simple	(748)	(223)	(139)	(101)	(65)	(220)
Garanties et nantissements donnés	(25)	(22)	(1)	-	-	(2)
Autres	(55)	(34)	(11)	(6)	(3)	(2)
<b>Total</b>	<b>(5 278)</b>	<b>(2 863)</b>	<b>(939)</b>	<b>(585)</b>	<b>(349)</b>	<b>(542)</b>

(a) Engagements principalement relatifs à des achats de lait et ingrédients laitiers et autres matières premières alimentaires.



## 3.5 PERSPECTIVES 2018

### CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

La Société et ses filiales dans leur ensemble n'ont pas connu de changements significatifs de leur situation financière ou commerciale depuis la fin de l'exercice 2017.

### ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

#### Nouvelle étape dans le partenariat stratégique de Danone avec Yakult

Danone a annoncé le 14 février 2018 une nouvelle étape dans son partenariat avec Yakult, permettant de renforcer la collaboration stratégique de long terme dans les probiotiques, tout en optimisant son allocation de capital :

- collaboration scientifique et commerciale renforcée pour promouvoir et développer l'activité des probiotiques ;
- réduction de la participation de Danone dans Yakult : en ligne avec ses efforts de discipline accrus en matière d'allocation de son capital, Danone annonce en parallèle son intention de céder une partie de sa participation dans Yakult. La cession envisagée s'effectuera par :

- une opération de marché lancée le 14 février 2018 par Yakult et dont la réalisation est prévue en mars ;
- le programme de rachat d'actions lancé par Yakult et auquel Danone participera.

Après la réalisation de ces opérations, la participation de Danone dans le capital de Yakult devrait être de l'ordre de 7 %, sous réserve des conditions de marché. Danone devrait ainsi rester le plus grand actionnaire de Yakult et continuera à siéger au conseil d'administration de l'entreprise.

### PERSPECTIVES FINANCIÈRES POUR L'EXERCICE 2018

Cette année, Danone continuera de progresser vers l'atteinte de son ambition à horizon 2020 en travaillant de manière distincte sur ses deux agendas de croissance à moyen terme et d'efficacité à court terme. L'Entreprise commencera également le déploiement

du programme d'efficacité Protein et elle continuera de dégager les synergies attendues de l'acquisition de WhiteWave. Ces leviers viendront renforcer la capacité de Danone à assurer une croissance durable de son chiffre d'affaires et de ses résultats.

#### Perspectives macro-économiques

Danone anticipe que la volatilité des marchés se poursuivra.

En 2018, Danone s'attend à la poursuite de l'inflation des coûts avec une hausse d'environ +5 % du coût des matières premières et du coût des matériaux d'emballage, notamment :

- une inflation du prix du lait comprise entre 1 % et 5 % dans l'ensemble ;
- une progression à deux chiffres du prix du PET portée par le rebond du prix du pétrole brut ;

- et un contexte inflationniste pour les autres matières premières, notamment le sucre et les fruits.

Danone prévoit également la poursuite des effets de la volatilité des devises, en particulier de la livre sterling.

#### Objectifs 2018

Danone continuera à porter son attention sur l'accélération de la croissance et la maximisation des efficacités, en intégrant les économies que le programme Protein générera pour la première année. En 2018, l'entreprise progressera vers la réalisation de son ambition 2020 en poursuivant la croissance de son chiffre d'affaires et l'amélioration de sa marge opérationnelle courante.

Par conséquent, Danone vise une croissance à deux chiffres du BNPA courant à taux de change constant pour 2018, hors Effet de la Transaction Yakult.

## 3.6 INDICATEURS FINANCIERS NON DÉFINIS PAR LES NORMES IFRS

### Indicateur supplémentaire : Croissance en données comparables New Danone

Depuis la réalisation de l'acquisition de WhiteWave, les activités de WhiteWave et de Danone sont combinées et dégagent ensemble des synergies. Dans ce contexte, le *reporting* séparé des périmètres respectifs de WhiteWave et de Danone pré-acquisition ne reflète plus leur performance réelle. En conséquence, Danone a décidé de gérer et donc de suivre sa performance en intégrant la contribution de WhiteWave dans son ensemble à sa croissance organique dès son acquisition, via un indicateur supplémentaire : variations en données comparables New Danone.

Cet indicateur est une déclinaison de l'indicateur variations en données comparables utilisé par Danone qui intègre, dès la date de son acquisition, la performance de WhiteWave :

- sur les périodes antérieures comparées ; et
- sur la base des données historiques de WhiteWave après retraitement afin d'assurer leur comparabilité avec celles de Danone.

### Indicateurs financiers non définis par les normes IFRS

Les indicateurs financiers non définis par les normes IFRS utilisés par Danone sont calculés de la façon suivante :

**Les variations en données comparables** du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle courante reflètent la performance organique de Danone en excluant essentiellement l'impact :

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

En 2014, dans un contexte où l'inflation en Argentine, déjà structurellement élevée, a connu une accélération, à la suite notamment de la dévaluation forte et soudaine de sa devise en janvier de cette même année, l'utilisation d'un taux de change identique pour comparer l'exercice considéré et l'exercice précédent s'est révélée insuffisante pour refléter la performance organique de Danone dans ce pays. Par conséquent, Danone a précisé la définition des variations en données comparables, afin d'inclure dans les effets de change les écarts créés par une volatilité exceptionnelle de l'inflation dans des pays structurellement hyper-inflationnistes. Ce traitement est appliqué à partir de la publication des résultats annuels de l'exercice 2014, où il ne concerne que l'Argentine. Danone continue

Cet indicateur est utilisé à partir du deuxième trimestre 2017 et jusqu'à la fin de l'exercice 2018. Danone ne publie pas les variations en données comparables New Danone pour les périodes précédentes, l'information n'étant pas pertinente compte-tenu de la définition de cet indicateur.

Enfin, Danone ne suit pas en interne et ne publie pas l'indicateur de variations en données comparables et ce, jusqu'à la fin de l'exercice 2018. En effet, Danone rappelle qu'il n'est pas représentatif de sa performance réelle qui est reflétée par les variations en données comparables New Danone et que, corolairement, l'écart avec les variations en données comparables New Danone n'est pas représentatif de la contribution de l'ensemble WhiteWave à cette performance réelle.

de suivre avec attention la situation économique et monétaire en Argentine et la volatilité de son inflation. Ce retraitement conduit à (i) limiter l'inflation des prix et des coûts des produits vendus au kilo à leur niveau moyen sur trois ans, et (ii) plafonner la marge opérationnelle courante à son niveau de l'exercice précédent, et ce pour chacun des Pôles présents dans le pays. Concernant l'exercice 2014, ce retraitement avait été réalisé au quatrième trimestre pour l'ensemble de l'exercice. Pour rappel, ce traitement dérogatoire de sur-inflation en Argentine et son arrêt n'ont aucune incidence sur les données IFRS publiées.

### Arrêt du traitement dérogatoire de sur-inflation en Argentine

Compte tenu de la normalisation de la situation économique et monétaire en Argentine observée depuis le début de l'année 2017 et confirmée au T3 2017, il n'est plus requis de limiter l'inflation des prix et de plafonner la marge opérationnelle courante dans ce pays, comme décrit ci-dessus. En conséquence, lors de la publication de son chiffre d'affaires du troisième trimestre 2017, Danone a mis fin au traitement dérogatoire de sur-inflation en Argentine à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017.

Au 1<sup>er</sup> semestre 2017, les effets de ce traitement avaient été les suivants :

- un effet négatif de -0,3 % sur la variation du chiffre d'affaires en données comparables New Danone (-0,2 % et -0,4 % respectivement au T1 2017 et T2 2017) ;
- un effet positif de +0,3 % sur la variation des taux de change ;
- un effet nul sur la variation de la marge opérationnelle courante en données comparables New Danone.



Le tableau suivant présente les variations du chiffre d'affaires en données comparables New Danone pour le T1, le T2 et le S1 2017 et rappelle les données correspondantes, prenant en compte le traitement de sur-inflation en Argentine, telles que publiées précédemment :

Variation du chiffre d'affaires	En données comparables New Danone, telles que publiées et prenant en compte le traitement de sur-inflation en Argentine			En données comparables New Danone		
	T1 2017	T2 2017	S1 2017	T1 2017	T2 2017	S1 2017
<b>Par Pôle</b>						
EDP International	-2,2 %	-1,8 %	-2,0 %	-1,7 %	-0,8 %	-1,2 %
EDP Noram	-2,8 %	-2,9 %	-2,9 %	-2,8 %	-2,9 %	-2,9 %
Nutrition Spécialisée	5,2 %	5,5 %	5,4 %	5,2 %	5,6 %	5,4 %
Eaux	1,7 %	0,3 %	0,8 %	1,8 %	0,3 %	0,9 %
<b>Par zone géographique</b>						
Europe & Noram	-3,0 %	-1,5 %	-2,1 %	-3,0 %	-1,5 %	-2,1 %
Reste du Monde	4,4 %	2,3 %	3,3 %	4,9 %	3,1 %	4,0 %
<b>Total</b>	<b>0,7 %</b>	<b>0,2 %</b>	<b>0,4 %</b>	<b>0,9 %</b>	<b>0,6 %</b>	<b>0,7 %</b>

Variation de la marge opérationnelle courante	En données comparables New Danone, telles que publiées et prenant en compte le traitement de sur-inflation en Argentine	
	S1 2017	S1 2017
<b>Par Pôle</b>		
EDP International	-33 pb	-13 pb
EDP Noram	-67 pb	-67 pb
Nutrition Spécialisée	+320 pb	+316 pb
Eaux	+37 pb	+15 pb
<b>Par zone géographique</b>		
Europe & Noram	+24 pb	+25 pb
Reste du Monde	+175 pb	+175 pb
<b>Total</b>	<b>+91 pb</b>	<b>+91 pb</b>

**Les variations en données comparables New Danone (ou variations en données comparables, incluant WhiteWave à partir d'avril 2017)** du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle courante reflètent la performance organique de Danone et de WhiteWave combinés. Cet indicateur correspond à la variation en données comparables de Danone et WhiteWave combinés en considérant WhiteWave dans son ensemble, en intégrant ses sociétés sur les exercices précédant et suivant leur acquisition en avril 2017 :

- entre le 1<sup>er</sup> avril et le 31 décembre pour les périodes comparées jusqu'en 2017 inclus ;
- entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre pour les périodes comparées en 2018.

Passage des données publiées aux données comparables New Danone

(en millions d'euros sauf pourcentage)	2016 <sup>(a)</sup>	Effets de base de WhiteWave <sup>(b)</sup>	Effets des autres variations du périmètre de consolidation	Effets des variations des taux de change	Croissance en données comparables New Danone <sup>(c)</sup>	2017 <sup>(d)</sup>
<b>Chiffre d'affaires</b>	21 944	12,70 %	-1,10 %	-1,60 %	2,50 %	24 677
<b>Marge opérationnelle courante</b>	13,77 %	-33 pb	+21 pb	+1 pb	+70 pb	14,36 %

(a) Données consolidées publiées de Danone.

(b) Effet de base WhiteWave : correspond essentiellement à la contribution de l'ensemble WhiteWave sur la période du 1<sup>er</sup> avril au 31 décembre 2016 et à la correction de l'effet de l'utilisation de périodes de référence différentes entre données publiées FY 2017 et variations en données comparables New Danone FY 2017. En effet, il convient de déduire la contribution de l'ensemble WhiteWave sur la période du 1<sup>er</sup> au 12 avril 2017 qui est effectivement incluse dans la variation en données comparables New Danone et est exclue des données publiées.

(c) Croissance en données comparables de Danone et de WhiteWave combinés, intégrant la contribution de l'ensemble WhiteWave sur les périodes du 1<sup>er</sup> avril au 31 décembre 2016 et du 1<sup>er</sup> avril au 31 décembre 2017.

(d) Données consolidées historiques de Danone et de WhiteWave combinés, intégrant la contribution de l'ensemble WhiteWave sur la période du 12 avril au 31 décembre 2017.

Les données financières utilisées pour calculer les variations en données comparables New Danone sont les suivantes :

- les données postérieures à l'acquisition sont issues des comptes publiés de Danone et WhiteWave combinés, libellés en euros et établis selon le référentiel IFRS (et donc après l'allocation du prix d'acquisition de WhiteWave provisoire effectuée pour les comptes consolidés de l'exercice 2017) ;
- les données antérieures à l'acquisition sont issues des comptes historiques respectivement de Danone libellés en euros et établis selon le référentiel IFRS et de WhiteWave libellées en dollars et établis selon le référentiel US GAAP.

Par ailleurs, afin d'assurer la comparabilité des résultats de Danone et WhiteWave combinés, les retraitements suivants ont été réalisés :

- le compte de résultat de WhiteWave des périodes antérieures à l'acquisition a été retraité afin de le rendre conforme aux principes comptables de Danone ;
- les effets sur le résultat de WhiteWave de l'allocation de son prix d'acquisition ont également été reflétés sur les périodes antérieures à l'acquisition.

Ainsi les données antérieures à l'acquisition relatives à WhiteWave ont été retraitées de la façon suivante :

Exercice clos le 31 décembre 2017

(en millions de dollars sauf pourcentage)	Données publiées <sup>(a)</sup>	Indicateurs non définis par les normes US GAAP <sup>(b)</sup>	Application des principes comptables Danone <sup>(c)</sup>	Allocation du prix d'acquisition <sup>(d)</sup>	Données retraitées
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4 198</b>	<b>4 198</b>	<b>-1</b>	<b>-</b>	<b>4 197</b>
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>402</b>	<b>402</b>	<b>1</b>	<b>-18</b>	<b>385</b>
Marge opérationnelle	9,60 %				9,20 %
Résultat opérationnel non-courant		-21	0	-29 <sup>(e)</sup>	-50
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>423</b>	<b>1</b>	<b>+ 11 <sup>(f)</sup></b>	<b>435</b>
<b>Marge opérationnelle courante</b>		<b>10,10 %</b>			<b>10,40 %</b>

(a) Comptes historiques de WhiteWave libellés en dollars et établis selon le référentiel US GAAP par son management.

(b) Indicateurs non définis par les normes US GAAP utilisés par le management de WhiteWave : Adjusted Net Sales correspond au Chiffre d'affaires et Adjusted Operating Income au Résultat opérationnel courant.

(c) Reclassements non matériels.

(d) Sur la base de l'allocation provisoire réalisée pour les comptes consolidés de l'exercice 2017.

(e) Effet sur le résultat de la comptabilisation à la juste valeur des stocks en cours à date d'acquisition.

(f) Effet sur le résultat de l'amortissement des écarts d'évaluation des actifs amortissables (actifs corporels et relations clients).

**Le résultat opérationnel courant** correspond au résultat opérationnel de Danone avant prise en compte des Autres produits et charges opérationnels. En application de la recommandation 2013-03 du CNC "relative au format des comptes consolidés des entreprises établis selon les normes comptables internationales", les Autres produits et charges opérationnels comprennent des éléments significatifs qui, en raison de leur nature et de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité courante de Danone. Ils incluent principalement les plus ou moins-values de cession d'activités et de participations consolidées, les dépréciations d'écarts d'acquisition, des coûts significatifs relatifs à des opérations

de restructuration stratégiques et de croissance externe majeures ainsi que les coûts (encourus ou estimés) liés à des crises et litiges majeurs. Par ailleurs, dans le cadre des normes IFRS 3 Révisée et IAS 27 Révisée, Danone présente également dans la rubrique des Autres produits et charges opérationnels (i) les frais d'acquisitions des sociétés dont Danone prend le contrôle, (ii) les écarts de réévaluation comptabilisés suite à une perte de contrôle, et (iii) les variations des compléments de prix d'acquisition ultérieures à une prise de contrôle.

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



**Les Autres produits et charges financiers non-courants** correspondent aux plus ou moins-values de cession et aux dépréciations de participations non consolidées ainsi qu'aux produits et charges financiers significatifs qui, en raison de leur nature et de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à la gestion financière courante de Danone.

**Les impôts sur bénéfices non-courants** correspondent aux impôts relatifs aux éléments non-courants ainsi qu'aux produits et charges d'impôts significatives qui, en raison de leur nature et de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à la performance courante de Danone.

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

**Le résultat des sociétés mises en équivalence non-courant** comprend des éléments significatifs qui, en raison de leur nature et de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité de ces sociétés et altèrent la lecture de leur performance. Ils incluent principalement (i) les plus ou moins-values de cession de sociétés et de participations mises en équivalence, les dépréciations d'écarts d'acquisition et, (ii) lorsqu'ils sont matériels les éléments non-courants tels que définis par Danone issus de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence.

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

Autres produits et charges opérationnels, les Autres charges et produits financiers non-courants, les impôts non-courants ainsi que le résultat des sociétés mises en équivalence non-courant. Ces éléments exclus du Résultat net courant représentent le Résultat net non-courant.

**Le BNPA courant** correspond au ratio résultat net courant – Part du Groupe ajusté du financement hybride sur nombre d'actions dilué. En effet, conformément aux normes IFRS le résultat utilisé pour le calcul du Résultat par action est ajusté du coupon dû au titre de la période présenté net d'impôts.

**Effet de la Transaction Yakult** correspond à la réduction du résultat net courant 2017 de Danone pour refléter une participation de Danone dans Yakult pour 2017 identique à celle de 2018 après mise en œuvre de la cession partielle envisagée. Il se calcule en considérant l'écart entre le taux de détention de Danone dans Yakult post transaction et 21,29 % et en l'appliquant *prorata temporis* au résultat de Yakult pour 2017 tel qu'estimé par Danone pour la préparation de ses comptes consolidés 2017.

**Le free cash flow** représente le solde de la trésorerie provenant de l'exploitation après prise en compte des investissements industriels nets de cession et, dans le cadre de la norme IFRS 3 Révisée, avant prise en compte (i) des frais d'acquisitions des sociétés dont Danone prend le contrôle, (ii) des flux de trésorerie liés aux compléments de prix d'acquisition versés ultérieurement à une prise de contrôle.

**La dette financière nette** représente la part de dette nette portant intérêt. Elle est calculée sur la base des dettes financières courantes et non courantes, après exclusion des Dettes liées aux options accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle, et nette des Disponibilités, des Placements à court terme et des Instruments dérivés – actifs en gestion de la dette nette.

## 3.7 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les statuts, procès-verbaux des Assemblées Générales, rapports des Commissaires aux comptes et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la Société. En outre, les informations financières historiques et certaines informations

sur l'organisation et les activités de la Société et ses filiales sont disponibles sur le site Internet de Danone dans la rubrique relative aux informations réglementées.

